



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Mekaniseringen av Brigade Nord

Hva kjennetegner endringsprosessen og hvilke forhold fremmer og hemmer implementeringen?

Christian Pedersen & Petter Nybøle Lie

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – STV 3910 - juni 2021



Forord

Vi har nå jobbet sammen i to år på denne mastergraden, og er endelig i mål. Det har vært litt av en reise og Universitetet i Tromsø har lært to offiserer svært mye.

De militære og de sivile har like utfordringer! Det er alltid et kappløp mot en motpart som også går analytisk til verks i sine planutviklinger. Dette innebærer at en organisasjon trenger god etterretning og gode planprosesser for å ta mest mulig korrekte avgjørelser. Hærens plan og beslutningsprosess er i kjernen metodisk lik sine sivile ekvivalenter. Skaff bakgrunnsinformasjon. Analyser problemet, og hvilke eksterne og interne faktorer som påvirker det. Utarbeid løsninger til problemet som tar høyde for dine styrker og svakheter. Utarbeid en handlemåte og kommuniser denne til organisasjonen på en effektiv og motiverende måte.

Motivasjon minner oss på de som fortjener vår takk.

Vi vil først takke våre arbeidsplasser i Brigadestaben og 2. bataljon, som har gitt oss handlingsrom og informasjon. Vi vil også takke alle våre kollegaer i Hæren som har stilt opp til intervju. Dette har vært svært viktig for oss, og det har ikke vært en person som ikke har tatt seg tiden til å stille opp. Det vitner om en organisasjon som ønsker konstruktiv kritikk på sine prosesser, og at vi alle har lyst å lykkes i det vi gjør!

Vi vil takke vår veileder, Hege Andersen. Ditt kritiske blikk og konstruktive tilbakemeldinger holder oss til kjernen. Uten deg hadde oppgaven vært lang, tung og teknisk!

Til slutt vil vi takke de hjemme som har støttet oss med pisk og gulrot for å få oss i til å sitte lange dager og kvelder med dette. Uten deres tålmodighet hadde ikke dette gått. Nå skal dere få mer tid med oss igjen. Vi gleder oss!

For alt vi har, og alt vi er!

Oslo, 2021

Christian Pedersen

Petter Nybøle Lie

Sammendrag

Mekaniseringen av Brigade Nord er opprinnelig et resultat av Prop. 2S *Videreutviklingen av Hæren og Heimevernet – Landmaktproposisjon* (Forsvarsdepartementet, 2017), hvor Brigade Nord skulle utvikles, og 2. bataljon mekaniseres. Den gang var det tiltenkt at 2. bataljon skulle være en mobiliseringsavdeling, hvor personellet som tjenestegjør i avdelingen skulle kalles inn ved behov. I NATOs strukturmål stilles det krav til at Norge har en brigade med fire mekaniserte kampavdelinger. Det er dette strukturmålet Forsvaret nå jobber mot å nå i denne langtidsplanen for Forsvaret frem mot 2030. Det ble derfor valgt i 2020 å iverksette mekaniseringen av Brigade Nord, selv om vedtaket ikke var fattet politisk, og derav heller ikke tildelt ressurser til prosessen. Mekaniseringen er dermed et resultat av at Hæren posisjonerer seg for fremtidig vekst, med en økning fra to til fire mekaniserte manøverbataljoner frem mot 2030.

Studien har sett på hvilke kjennetegn som fremmer eller hemmer implementeringsprosessen av mekaniseringen i Brigade Nord og 2. bataljon. Oppgaven har hatt et utvalg intervjuobjekter som har utgjort deler av datagrunnlaget for å svare ut problemstillingen. Studien avslutter med en anbefaling på hvordan implementeringsprosessen videre kan utvikles, ved at kjennetegnene er tilegnet konkrete tiltak.

Funnene i studien viser til at personellet i 2. bataljon er positive til endringen, og at de jobber hardt for å lykkes, med få ressurser. Videre peker funnene på forhold som både hemmer og fremmer mekaniseringen. Disse forholdene kan eksempelvis være kompetansestyring, kommunikasjon, erfaringssystematisering, oppfølging og ledelse, og andre endringer som pågår samtidig og påvirker mekaniseringen av Brigade Nord.

Det som kan fremme mekaniseringen er forståelsen av hensikten, oppfølgingen av materiell, endringsvilligheten i organisasjonen og hvordan endringen er mottatt og operasjonalisert i 2. bataljon. Funnene viser at forhold som kan hemme mekaniseringen er prosessens lave grad av betydning i Brigade Nord og Hæren, sammensatte endringer, lav grad av oppfølging, ingen erfaringssystematisering, og mangel på «top-down»-ledelse. Studien retter i særdeleshet anbefalinger til forholdene som kan hemme prosessen.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning – Mekaniseringen av Brigade Nord	1
1.1	<i>Oppgavens relevans for Forsvaret og andre statlige organisasjoner.....</i>	<i>2</i>
1.2	<i>Problemstilling</i>	<i>5</i>
1.3	<i>Oppgavens oppbygning.....</i>	<i>6</i>
2	Empirisk kontekst.....	8
2.1	<i>Forsvaret og økonomiske utfordringer.....</i>	<i>8</i>
2.2	<i>Hærens struktur og oppdrag</i>	<i>9</i>
2.3	<i>En mekanisert brigades organisering.....</i>	<i>12</i>
3	Teoretisk rammeverk.....	13
3.1	<i>Organisasjonsendring</i>	<i>13</i>
3.2	<i>Translatørkompetanse.....</i>	<i>17</i>
3.3	<i>Dekontekstualisering</i>	<i>20</i>
3.4	<i>Kontekstualisering</i>	<i>22</i>
3.5	<i>Endringsreaksjoner.....</i>	<i>24</i>
3.5.1	<i>Motstand mot endring.....</i>	<i>25</i>
3.5.2	<i>Vilje til endring</i>	<i>26</i>
3.6	<i>Lærende organisasjon.....</i>	<i>27</i>
3.6.1	<i>Hindringer i erfaringsoverføring</i>	<i>28</i>
3.7	<i>Oppsummering.....</i>	<i>30</i>
4	Metode	31
4.1	<i>Forskningsutforming</i>	<i>31</i>
4.2	<i>Utvalget.....</i>	<i>33</i>
4.2.1	<i>Datainnsamling</i>	<i>33</i>
4.2.2	<i>Utvalg</i>	<i>33</i>
4.2.3	<i>Respondenter.....</i>	<i>34</i>
4.3	<i>Åpent intervju.....</i>	<i>35</i>
4.4	<i>Utførelsen</i>	<i>36</i>
4.5	<i>Studiens kvalitet.....</i>	<i>38</i>
4.5.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	<i>38</i>
4.5.2	<i>Om å studere eget ansettelsessted.....</i>	<i>39</i>
4.5.3	<i>Semistrukturert intervju.....</i>	<i>40</i>
4.5.4	<i>Metodekritikk</i>	<i>40</i>
4.6	<i>Forskningsetikk.....</i>	<i>42</i>
5	Presentasjon av funn	43
5.1	<i>Spørsmålsgruppe 1 - Dekontekstualisering.....</i>	<i>43</i>
5.1.1	<i>Spørsmål 1</i>	<i>44</i>
5.1.2	<i>Spørsmål 2</i>	<i>45</i>
5.1.3	<i>Spørsmål 3</i>	<i>46</i>
5.1.4	<i>Oppsummering spørsmålsgruppe 1</i>	<i>49</i>
5.2	<i>Spørsmålsgruppe 2 – Kontekstualisering</i>	<i>50</i>
5.2.1	<i>Spørsmål 1</i>	<i>50</i>
5.2.2	<i>Spørsmål 2</i>	<i>53</i>

5.2.3	Oppsummering spørsmålsgruppe 2	55
5.3	<i>Spørsmålsgruppe 3 - Endringsreaksjoner</i>	57
5.3.1	Spørsmål 1	57
5.3.2	Spørsmål 2	61
5.3.3	Oppsummering spørsmålsgruppe 3	63
5.4	<i>Spørsmålsgruppe 4 - Kompetanseoverføring</i>	64
5.4.1	Spørsmål 1	65
5.4.2	Spørsmål 2	68
5.4.3	Oppsummering spørsmålsgruppe 4	70
5.5	<i>Oppsummering av drøfting av datagrunnlaget</i>	71
5.5.1	Overordnet oppsummering av drøfting.....	72
5.5.2	Oppsummering av spørsmålsgruppene.....	73
6	Konklusjon	76
6.1	<i>Hva kjennetegner mekaniseringen?</i>	76
6.2	<i>Anbefalinger</i>	78
6.3	<i>Forslag til videre forskning</i>	80
	Referanseliste	i
	Vedlegg	v
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	v
	Vedlegg 2	vii
	<i>Datagrunnlagets utfyllende sitater</i>	<i>vii</i>
	<i>Dekontekstualisering</i>	<i>vii</i>
	Spørsmål 1	<i>vii</i>
	Spørsmål 2.....	<i>ix</i>
	Spørsmål 3.....	<i>x</i>
	<i>Kontekstualisering</i>	<i>xiii</i>
	Spørsmål 1	<i>xiii</i>
	Spørsmål 2.....	<i>xv</i>
	<i>Endringsreaksjoner</i>	<i>xviii</i>
	Spørsmål 1	<i>xviii</i>
	Spørsmål 2.....	<i>xxiii</i>
	Oppsummering spørsmålsgruppe 3.....	<i>xxiv</i>
	<i>Kompetanseoverføring</i>	<i>xxv</i>
	Spørsmål 1	<i>xxv</i>
	Spørsmål 2.....	<i>xxvii</i>
	Oppsummering spørsmålsgruppe 4.....	<i>xxviii</i>
	Vedlegg 3	xxx
	<i>Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål</i>	<i>xxx</i>
	Vedlegg 4	xxxii
	<i>Samtykkeerklæring intervju</i>	<i>xxxii</i>
	Vedlegg 5	xxxiv
	<i>Tillatelse til å gjennomføre datainnsamling i Brigade Nord</i>	<i>xxxiv</i>
	Vedlegg 6	xxxv

Figurliste

Figur 1: Viser mekaniseringsprosessen for 2. bataljon i Brigade Nord. Fra fotsoldater (infanteri) til vogn av type CV90 (mekanisert).....	1
Figur 2: Viser hvordan oppgaven operasjonalisert skal svare ut problemstillingen.	5
Figur 3: Viser til Forsvarets sentrale oppgaver gitt av Stortinget og regjeringen (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 26):	10
Figur 4 Organisasjonskart Hæren med garnisonstilknytning mek-inf bataljoner i BRIG-N...	11
Figur 5: Endringsledelse ved planlagt og fremvoksende endring (Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014).....	14
Figur 6: Prinsipper som kjennetegner suksessfulle militære endringsprogram (McKinsey & Company, 2015).....	19

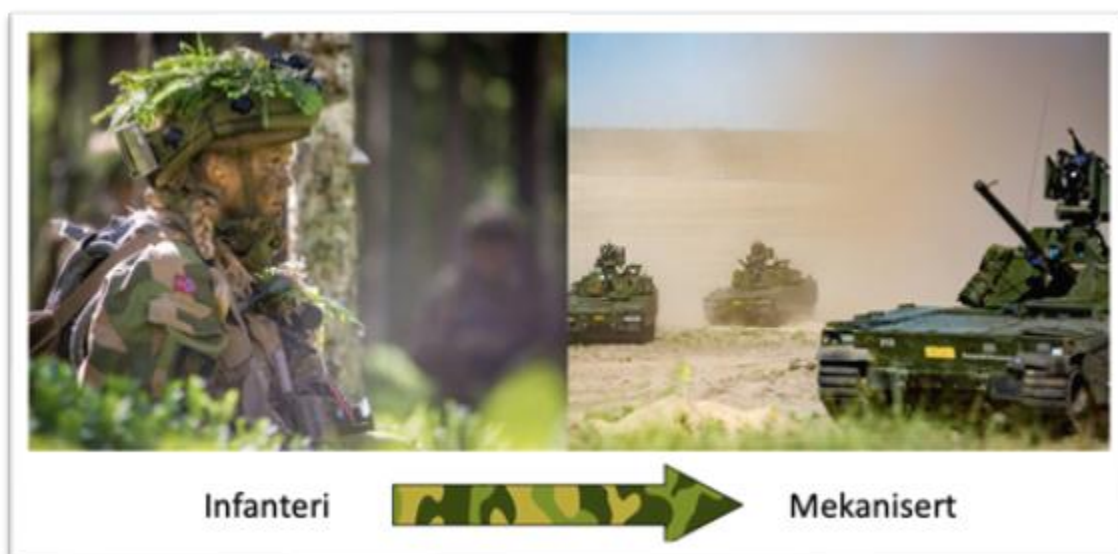
Tabelliste

Tabell 1: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 1.	22
Tabell 2: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 2.	24
Tabell 3: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 3.	27
Tabell 4: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 4.	29
Tabell 5: Samling av teorien (faktorer) som har gitt utgangspunktet til spørsmålene.	30
Tabell 6: Oversikt over intervjuobjekter	35
Tabell 7: Viser systematisert hvordan intervjuobjektene fortolkninger hemmer eller fremmer implementeringsprosessen i Brigade Nord, basert på (Jacobsen, 2018, s. 194) teorier om indikatorer.	37
Tabell 8: Viser forhold som hemmer eller fremmer dekontekstualiseringen.	43
Tabell 9: Viser forhold som fremmer eller hemmer kontekstualiseringen.	50
Tabell 10: Viser forhold som fremmer eller hemmer endringsreaksjoner.	57
Tabell 11: Viser forhold som fremmer eller hemmer kompetanseoverføring.	65
Tabell 12: Viser oppsummert hvordan indikatorene i spørsmålsgruppene fremmer eller hemmer implementeringsprosessen.	73

1 Innledning – Mekaniseringen av Brigade Nord

Temaet for denne oppgaven er implementering og endringsledelse i rammen av en organisasjons teknologiske omstilling samt endrede krav. Oppgaven skal se på hvordan en slik endring ledes og hvordan en statlig organisasjon som Brigade Nord forholder seg til teorier om strategiimplementering og organisasjonsendring i form av innføring av nye praksiser. Det er dermed interessant å se hva som kjennetegner Brigade Nord's endringsprosess «mekanisering», og hvilke forhold som fremmer og hemmer dens implementering.

Da Brigade Nord i begynnelsen av 2020 utga ordre for mekaniseringen av Brigade Nord (gradert begrenset), styrte det den komplette utskiftingen av 2. bataljons materiell over en treårsperiode. Utledet ville dette også endre organisasjonens oppgaver, målsetninger og krav. Hensikten var å øke kampkraften i Brigade Nord og Hæren, styrke beredskapen, og posisjonere Hæren for fremtidig vekst og utvikling. Da 2. bataljonsystemet er en av de tre kampgruppene i brigaden, ville denne endringen også påvirke hvordan brigaden selv løser sine oppdrag og hvordan alle naboavdelinger forholder seg til hverandre. Alt i alt ville endringen i større eller mindre grad påvirke samtlige ansatte i Brigade Nord, Hæren og Forsvaret. Vanlige endringer i moderne private- og offentlige organisasjoner søker tiltak som er primært rettet mot å effektivisere ressursbruk. Hensikten med mekaniseringen av Brigade Nord er ikke dette, men kan likevel innebære indirekte effektiviserende tiltak på sikt.



Figur 1: Viser mekaniseringsprosessen for 2. bataljon i Brigade Nord. Fra fotsoldater (infanteri) til vogn av type CV90 (mekanisert).

I de senere år har større endringer i Forsvaret gjerne endret organisasjonsstrukturer eller prosesser der slutttilstanden, eller den strategiske målsetningen, skulle videreføres med mindre endringer. Intensjonen bak disse endringene har vært i tråd med prinsipper om interneffektivisering med målsetninger om bedre utnyttelse og ivaretagelse av ressurser og kompetanse. I tilfellet med mekaniseringen av Brigade Nord vil ikke den initiale endringen innebære en direkte effektivisering eller være et kostnadssparende tiltak. Endringen vil, antakelig, kreve milliarder av kroner i ekstra økonomisk satsing på personell, materiell og bygningsmasse de neste årene. På sikt vil likevel homogeniseringen av Brigaden skape et redusert behov for forskjellige typer spesialistkompetanse og diverse logistiske behov. Fra en brigade der en tredjedel av organisasjonen var forskjellig fra resten vil man i fremtiden blant annet fokusere utdanning og kompetanseheving mot færre typer materiell, våpenplattformer, støtteelementer, og færre, men mer relevante, oppgaver. Samtidig vil troligvis en mer homogen organisasjon forenkle og redusere en hel rekke med logistiske kostnader slik som verksted-drift og dele-lager. Dette vil på sikt redusere trykket på Forsvarets utdanningsinstitusjoner, samt skape en hær som koster mindre per enhet kampkraft.

1.1 Oppgavens relevans for Forsvaret og andre statlige organisasjoner

I boken *Strategisk Økonomistyring* (Hoff, 2016, s. 281) beskriver Kjell Gunnar Hoff hvordan de fleste organisasjoner har et stort fokus på strategiutviklinger, men at de ofte erfarer at iverksettingen og gjennomføringen av dem innebærer større utfordringer enn forventet. Evnen til å lede organisasjonsendring og strategiimplementeringen er krevende, og oppgaven søker å bidra med lærdommer som kan komme senere lignende situasjoner til gode.

Hoff (2016, s. 298) beskriver videre et rammeverk for implementering som tar for seg indikatorer som måler fremgangen i en strategiimplementeringsprosess. I en privat organisasjon kan dette ofte innebære finansielle trender eller kundetilfredshet, men i en organisasjon som Brigade Nord og 2. bataljon vil ikke dette være mulig. Forsvaret har selvfølgelig også budsjett å forholde seg til, men det er til slutt kampkraft, evnen til avskrekking og suverenitetshevdelse som måler om man lykkes eller ikke. Samtidig vil Forsvaret heller ikke vite om kampkraften den skaper er nok til å vinne en eventuell konflikt før man står i den. Hvilke kvalitative og kvantitative ytelses- og resultatindikatorer måler derfor mekaniseringen av 2. bataljon, og kan erfaringen fra omstillingen av denne organisasjonstypen være relevant for andre statlige organisasjoner?

Røvik (2016, s. 325) forklarer viktigheten av translatørrollen for å lykkes med kunnskaps- og idéoverføring mellom organisasjoner. Translatøren er én eller flere personer som har god kjennskap til organisasjonen som skal endres, samt hva den skal endres til. I tilfellet med omstillingen av 2. bataljon fra en lett-infanteribataljon til en mekanisert-infanteribataljon skal oppgaven se om translatørrollen er godt nok representert og utnyttet. Spesielt interessant er det da 2. bataljon skal tilegne seg en identifisert praksis (Røvik, 2016, s. 326), fra to mekaniserte-infanteribataljoner som allerede eksisterer i Brigade Nord.

Kontekstualiseringen av idéen om en mekanisert struktur tilpasset den etablerte organisasjonen 2. bataljon er også interessant. Hvordan overfører man en idé om en mekanisert-infanteriorganisasjon og tilpasser den en organisasjon som er lett-infanteri? Tar man nok høyde for at organisasjonenes interne og eksterne forutsetninger, ut over strategien i seg selv, også kan være annerledes? McKinsey & Company (2015) viser at ledelsen av en slik militær endringsprosess må være basert på flere viktige prinsipper for å lykkes. Hvordan forholder brigadeledelsen seg til disse i sin ledelse av 2. bataljons endring? 2. bataljon har siden 2006 vært igjennom flere større endringsprosesser. Vil denne siste endringen møtes av med- eller motvilje (Jacobsen og Thorsvik, 2019) hos de ansatte, og kan lærdom her i det hele tatt generaliseres til andre organisasjoner? Vil planen for endring lede en kontrollert kompetansebygging som kan mitigere eventuell motstand?

Brigade Nord, som en silo-preget organisasjon med et sterkt hierarkisk system, og som i utstrakt grad bruker oppdragsbasert ledelse (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020), vil derfor oversettelseskjeden (Røvik, 2016, s. 294) gi verdifull innsikt i strategiimplementering i lignende organisasjoner. Spesielt hvordan idéen om mekanisering går fra noe abstrakt hos brigadeledelsen, til noe konkret hos 2. bataljon. Vil det samme hierarkiske systemet legge opp til at denne læringen i det hele tatt finner sted slik som blant annet Hoff (2016) mener er essensielt for å lykkes?

Som tidligere nevnt har Forsvaret vært utsatt for flere større endringsprosesser de siste årene. Masteroppgaver fra nyere tid diskuterer ofte effektene av disse endringene, men det er oppsiktsvekkende lite kommentarer på det teoretiske rammeverket rundt prosessene strategiimplementering og endringsledelse. Oppgaven vil ikke ta stilling til om mekaniseringen i seg selv er korrekt avgjørelse, men ser dette som en stor læringsarena for

Brigade Nord og lignende statlige organisasjoner i fremtidige endringer. Innehar beslutningstakere og deres staber den nødvendige kompetansen til å planlegge og lede vellykkede endringer? I Prop. 2S *Videreutviklingen av Hæren og Heimevernet – Landmaktproposisjon* (Forsvarsdepartementet, 2017), ser man at Brigade Nord skal utvikles, og 2. bataljon mekaniseres og basere seg på mobilisert personell, altså tilbakekallingspersonell som ikke er stadig tjenestegjørende. Dette skaper en tidlig endringsberedskap i 2. bataljon og senere langtidsplaner endrer målsetningen mot at avdelingen blir en stående, mekanisert avdeling. Prop. 14S *Langtidsplan for forsvarssektoren* (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 97) kommuniserer et tidsperspektiv for oppbygging av Brigade Nord, samt andre avdelinger i Forsvaret. 2. bataljon skal være mekanisert til år 2023, og alle de mekaniserte bataljonene skal innfase stridsvogner fra 2025. Fra 2026 vil etableringen av en fjerde mekanisert bataljonen iverksettes. Dette gir et 10 års perspektiv fra 2020 der omstilling til mekanisert struktur vil være en kontinuerlig prosess. I et utdrag fra Prop. 14S *Langtidsplan for forsvarssektoren* (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 98) sies det at

«Hæren skal ha de nødvendige kapasiteter for å ivareta sine oppdrag i en stadig mer tilspisset og uoversiktlig sikkerhetspolitisk situasjon. Dette innebærer en utvikling som gir større kampkraft, høyere reaksjonsevne og en mer robust struktur med økt utholdenhet».

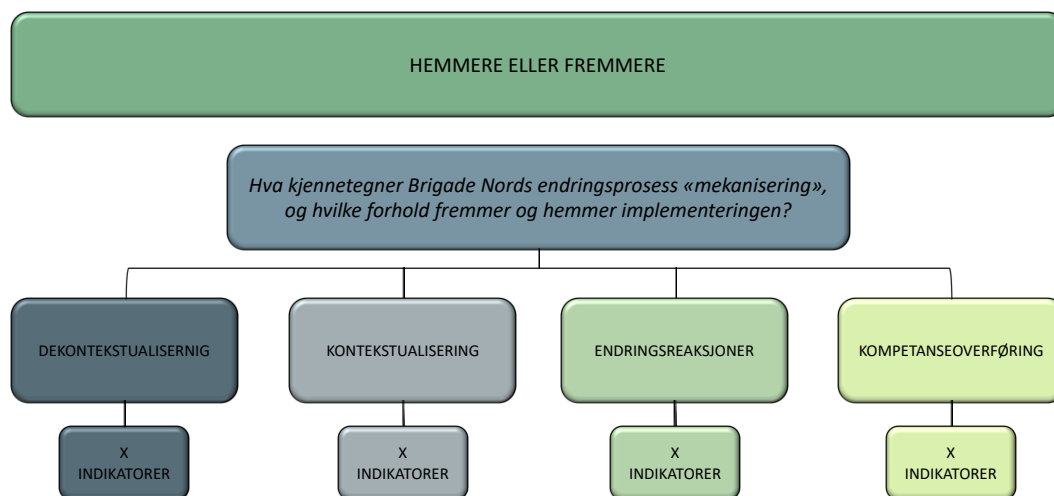
I praksis vil Hæren, og Forsvaret, alltid være i endring. Den teknologiske utviklingen i et pågående, og enn så lenge fredelig, våpenkappløp vil gjøre at organisasjonelle endringer vil pågå så lenge det oppfattes en trussel mot den norske stats suverenitet. I hvilken grad mekaniseringen av 2. bataljon lykkes, vil gi lærdommer som har en direkte effekt på etableringen av den fjerde mekaniserte bataljonen i brigaden. Det vil også ha en effekt på all fremtidig endring, etablering, innfasing av nytt materiell og endrede kompetansekrav i fremtidige prosesser i Forsvaret. Til slutt kan erfaringer knyttet til endringsreaksjoner også være i forbindelse med kultur. 2. bataljons uformelle slagord om å være «best på fot» henviser til organisasjonens ivaretagelse av fagfeltet knyttet til lett infanteri. Endringen til mekanisert infanteri kan bety et stort skifte i denne kulturen, og kan på sikt støte bort eldre ansatte.

1.2 Problemstilling

Mekaniseringen, eller omstruktureringen, av Brigade Nord vil være en tidkrevende prosess. I henhold til ordren for mekaniseringen av Brigade Nord skal 2. bataljon være ferdig mekanisert i løpet av 2023. Det vil derimot gjenstå store behov for ytterligere personell- og materiellanskaffelser, deriblant ny stridsvogn, som skal innføres i alle de mekaniserte bataljonene (Forsvarsdepartementet, 2020a). Dette innebærer at endringsprosessen vil pågå til grovt anslått 2030. Den fjerde mekaniserte manøverbataljonen kommer ikke til å ta utgangspunkt i en eksisterende bataljon og vil bli opprettet fra grunnen av. Fra 2020 til 2021 har man med omstruktureringen av 2. bataljon gjort seg sterke erfaringer og allerede nå er det identifisert flere momenter som kan knyttes til ramme faktorene for implementering. Oppgaven skal derfor se på prosessen rundt fire områder og operasjonalisere dette i rammen av omstrukturering, for å se på hvilke forhold som fremmer eller hemmer implementeringsprosessen. Områdene er dekontekstualisering, kontekstualisering, endringsreaksjoner og kompetanse, Dette leder til oppgavens problemstilling:

«Hva kjennetegner Brigade Nord's endringsprosess «mekanisering», og hvilke forhold fremmer og hemmer implementeringen?»

For å besvare problemstillingen har vi operasjonalisert den ved å se nærmere på de fire områdene med tilhørende indikatorer og konkrete spørsmål i intervjuene for å se hvordan disse forholdene fremmer eller hemmer implementeringsprosessen.



Figur 2: Viser hvordan oppgaven operasjonalisert skal svare ut problemstillingen.

Oppgavens målsetning har vært å identifisere lærdommer og anbefale forbedringer til Brigade Nord og Hærens videre omstrukturingsprosess. Dette vil oppgaven kommunisere i kapittel 6.2 ved at anbefalingen fokuserer på de kjennetegn som hemmer mekaniseringen. Utfordringene for Hæren, og Forsvaret generelt, er at sjefer og stabsoffiserer på alle nivå i snitt sitter to år i samme stilling før de skifter til ny stilling. Disse personellutskiftningene, samt andre oppdrag knyttet til den normale styrkeproduksjonen, kan skape utfordringer i å få en helhetlig oversikt over implementeringsprosessen over tid. Dette innebærer at oppgaven ikke bare må forholde seg til organisasjonene og de ansatte i dag, men også det viktigste personellet som utarbeidet og besluttet dagens plan for omstilling, men som ikke nødvendigvis lenger jobber i de samme stillingene og organisasjonene.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp i seks kapitler. I første kapittel er tema og oppgavens relevans presentert, samt hva som er hensikten med undersøkelsen. Det er også presentert problemstillingen, hvordan den skal operasjonaliseres og eventuelle utfordringer vi kan møte på.

Kapittel to beskriver fakta om forskningens objekt. Dette innebærer den empiriske konteksten og organisasjonen oppgaven forsker på. Kapitlet tar for seg organisasjonens overordnede utfordringer over tid, samt den gjeldende utfordringen oppgaven søker å belyse. Siden Forsvaret i seg selv er såpass ukjent for de som ikke jobber der selv må kapitlet også beskrive noe mer i detalj hva gjelder organisasjonenes utforming, oppgaver og krav. Da flere detaljer i organisasjonen er konfidensiell informasjon vil oppgaven støtte seg på åpne kilder for å beskrive dette i tilstrekkelig grad.

Kapittel tre redegjør for relevant teori for det oppgaven skal besvare. Oppgaven tar spesielt for seg implementering, og kapitlet vil begrunne valg av teori og hvorfor dette vil belyse oppgaven. Kapitlet vil innledes med en bred tilnærming, før det snevres inn mer konkret, og utformer spørsmål, som avslutter kapitlet med forventninger til funn, som operasjonaliserer problemstillingen.

Kapittel fire skal redegjøre for hvilken sammenheng det er mellom problemstilling, teori og valgt kvalitativ metode, og gjøre problemstillingen over til forskbar form i den hensikt å belyse den. Metoden vil redegjøres for, og vil presentere styrker og svakheter ved anvendt metode i teori og praksis.

Kapittel fem vil presentere og drøfte funnene fra det innhentede datagrunnlaget fra dokumenter, teori, empiri og intervjuer.

Kapittel seks vil analysere drøftingen av datamaterialet med bakgrunn i de teoretiske begreper og perspektiver, samt konkludere med anbefaling til forskning og råd til videre implementeringsprosesser i Hæren og Brigade Nord.

2 Empirisk kontekst

Militære organisasjoner og de fleste offentlige organisasjoner har betydelige ulikheter. Dette medfører at militære organisasjoner ikke direkte kan benytte seg av organisasjonsteori med bakgrunn i offentlig sektor (Heier, 2017, s. 69-81). Samtidig, militærsektorens egenart og strukturelle utforming krymper i takt med en stadig økende sivilisering av den militære organisasjonen. New Public Managements (NPM) inntog i forsvarssektoren på 2000-tallet er et godt eksempel på dette (Heier, 2017, s. 81.). Videre er det flere studier som peker på at sivile gjør, og kan gjøre, militære jobber i sektoren. Deriblant er både McKinsey & Company (2015, s. 185) og Svendsen-utvalget (2020, s. 30, 71) tydelige på dette, og peker blant annet på at sivilisering av stillinger er nødvendig for å oppnå raskere effekt, redusere kostnader, og at militært personell ikke nødvendigvis innehar kompetansen som er nødvendig for å løse oppgaver av sivil karakter. Dette må også ses opp imot mangel på kompetanse grunnet rotasjonstiden, da det brukes mer tid på utdanning, enn å utføre faktiske arbeidsoppgaver i stilling, grunnet kort tid fra begynnelse til oppsigelse, eller stillingsrotasjon. Det er derfor nødvendig å skape en organisasjon som er mottakelig for endring. Dette har vist seg å være like viktig i offentlig som privat sektor (Cawsey mfl., 2016).

Brigade Nord og 2. bataljon har siden 2017 spesielt, vært i endringsberedskap for hva gjelder 2.bataljons eksistens og utforming. Dette på bakgrunn av stadig endrede forutsetninger fra politisk hold, støttet oppunder en økende streben etter et mer moderne forsvar, med innføring av nye materielltyper, strukturer og tilgjengelige kapasiteter og kapabiliteter. Et mer tilspisset trusselbilde er også med på å tvinge frem endringer i forsvarssektoren, for å møte nye utfordringer (Heier, 2017). I takt med NATOs fokus på medlemslandenes bidrag har Forsvaret måtte omstille seg innenfor flere styringsorganer for å klare å utnytte tildelt budsjetttramme på en bedre måte. Nyinnførte, høyteknologiske kampsystemer og materielltyper koster mer både i anskaffelse, drift og vedlikehold. Derfor har økonomistyring, forskning og utvikling (FoU), utdanningsinstitusjoner og forvaltning måttet utvikle seg de siste årene for å møte de nye kravene.

2.1 Forsvaret og økonomiske utfordringer

Fagnotatet «Norge, NATO og 2%-målet» (Bruøygaard, 2019) forklarer hvordan Hæren har gått igjennom flere store endringer de siste årene. Etter Sovjetunionens fall har forsvarsbudsjettet blitt godt over halvert og fra høyden på 3% i 1990 var det på sitt laveste i 2015 på 1,29% av

BNP. Samtidig har den teknologiske utviklingen og kompleksiteten av systemer innen forsvarssektoren gjort at dagens forsvar er langt dyrere per soldat enn det det var tidligere. Reduserte økonomiske tildelinger og dyrere systemer vil derfor fortsette å gi Forsvaret et tilnærmet umulig dilemma den kontinuerlig må prøve å løse.

Forsvaret kan likevel ikke gjøre akkurat som det vil i møtet med disse problemene. NATO stiller krav til hvilke strukturelementer Norge skal bidra med for å høste den beskyttelsen alliansen kollektivt gir sine medlemsland. I media er det ofte 2%-tallet alene som presenteres, men NATO stiller også krav til hvilke kapasiteter Forsvaret skal besitte, og styrkekravet til Hæren innebærer blant annet én brigade med fire mekaniserte manøverbataljoner. En mekanisert bataljon består av tyngre kampvogner med kraftige og presise våpensystemer. De mekaniserte bataljonene skal kunne møte en eventuell fiende «ansikt til ansikt» og vil i tillegg til sine tyngre kjøretøymonterte våpensystemer også besitte panserbeskyttelse mot en rekke av fiendens våpen. På andre enden av skalaen vil en norsk lettinfanteribataljon være oppsatt på upansrede vogner der disse først og fremst brukes som transportvogner og ikke kampplattformer. Lettinfanteriet vil i striden dermed sloss med de våpensystemene en soldat selv kan bære med seg og kun være beskyttet av sin egen evne til å skjule seg i omgivelsene. De vil derfor søke å unngå større avgjørende stridigheter mot en eventuell fiende, og heller støtte som flankesikring for de mekaniserte avdelingene.

Frem til 2020 har Hærens eneste brigade, Brigade Nord, bestått av to mekaniserte bataljoner og en lettinfanteribataljon. Kostnaden å gå fra to til fire mekaniserte bataljoner er knyttet til behovet for nytt materiell, omskolering og kompetansebygging, økning av årsverk, ny bygningsmasse (EBA) og utbedring av skyte- og øvingsfelt. Det innebærer en fordobling i antall kampvogner, en fordobling av den logistiske understøttelsen, og kompetanseheving og tilsetting av nye ansatte for å bemanne det hele. For Brigade Nord innebærer dette en økonomisk utfordring. I 2020 kom ordren om at den første av de to nye mekaniserte bataljonene skulle settes opp. 2. bataljon skulle dermed starte sin omstilling fra lett infanteribataljon og til år 2023 være mekanisert tilnærmet på linje med de to andre.

2.2 Hærens struktur og oppdrag

For å kunne spisse avhandlingens relevans må man kunne ha et forhold til hvordan Hæren, men spesielt Brigade Nord, er organisert. På grunn av organisasjonens formål om å sikre

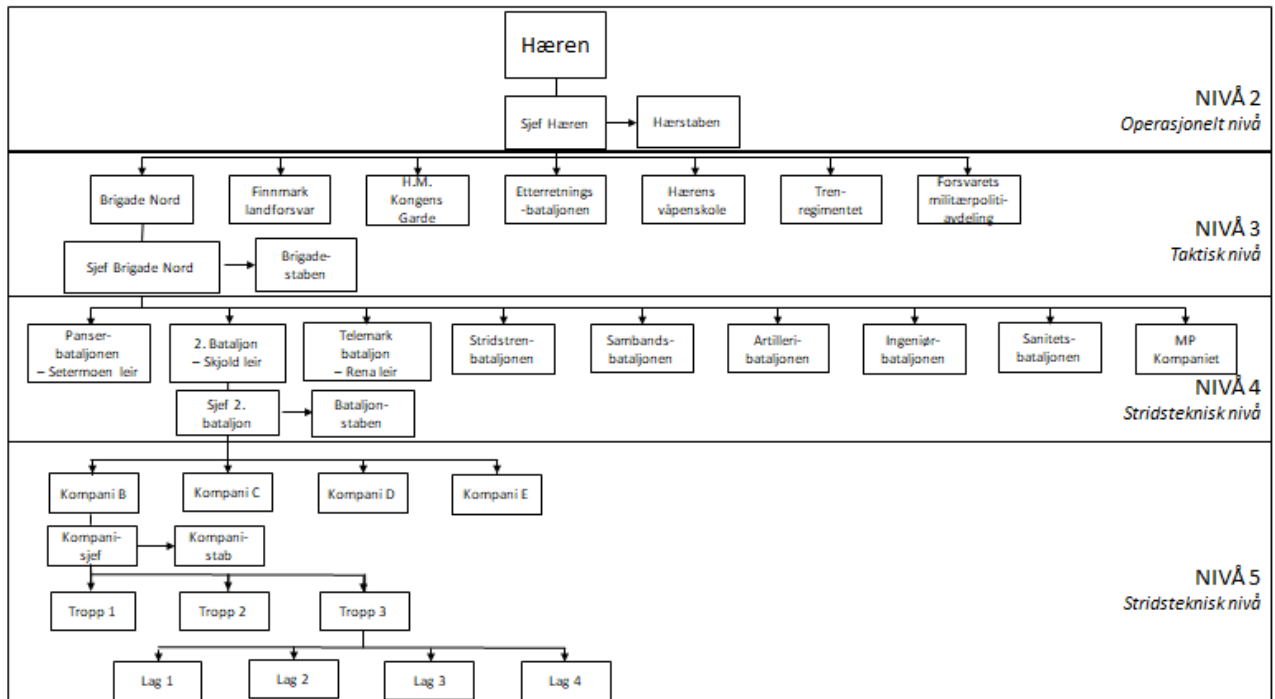
norsk suverenitetshevdelse, vil det være informasjon som er begrenset eller konfidensielt. Delkapittelet vil derfor ikke gå i detaljer, men benytte åpne kilder for å gi leseren en innsikt i hvordan Brigade Nord og dens bataljoner er organisert.



Figur 3: Viser til Forsvarets sentrale oppgaver gitt av Stortinget og regjeringen (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 26):

Videre står det at «Forsvaret organiseres, utrustes, bemannes, ledes, utdannes og øves primært for å løse disse oppgavene».

Forsvaret (Forsvaret, *Organisasjon*, 2020), nivå 1 og strategisk nivå, ledes av Forsvarssjefen med Forsvarsstaben. Den er inndelt i flere driftsenheter der de fleste er best kjent med Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Ledelsen av disse er nivå 2 i den hierarkiske strukturen og har sine oppgaver knyttet til sine domener, henholdsvis land, luft og sjø, og skal sikre Norges suverenitet på disse områdene. De er likevel ikke uavhengige organisasjoner og skal i stor grad kunne forsterke og muliggjøre hverandres oppdrag. På neste nivå i hierarkiet, og største nivå 3 avdelingen under Hæren, er Brigade Nord kjernen i landmakten. Nivå 4 og nedover kalles det stridstekniske nivået, og utgjøres av eksempelvis bataljonene i Brigade Nord.



Figur 4 Organisasjonskart Hæren med garnisonstilknytning mek-inf bataljoner i BRIG-N.

Figur 1 viser kommandomyndigheten i Hæren og hvordan hvert nye nivå nedover i organisasjonskartet vil ha sin egen sjef, stab og underavdelinger. Stabene vil bli mindre i omfang og kompleksitet nedover i strukturen, men har alltid i oppgave å gi beslutningsstøtte til sjefen, samt å lede delprosesser, inndelt iblant annet økonomi- og personalforvaltning, operasjonsplanlegging, logistikk, etc. Lag er de minste strukturelementene som ledes av et befal og er bygget rundt materiellet de bemanner og oppgavene de skal løse. Det virkelige mangfoldet i Hæren synliggjøres på dette nivået da disse lagene kan være alt fra sykepleiere og evakueringslag på ambulanser til stridskjøretøyer med kampsoldater. I teorien kan en hvilken som helst bataljonsstab, med noe tilpasning, lede hvilken som helst bataljon, men bare personer med flere års utdanning, kursing og erfaring kan fylle flere av disse svært spesifikke stillingene på lagsnivå. Oftest på grunn av materiellets og systemenes teknologiske kompleksitet eller oppgavens spesielle eller unike natur.

Alle bataljoner i brigaden er bygget opp rundt sine primære oppgaver. De er organisert slik for å samle fagkompetanse på et sted, men skal også oppnå synergi med sine sideordnede avdelinger. Brigaden består i dag av tre manøver-, eller kampbataljoner. Disse er Panserbataljonen, 2. bataljon og Telemark bataljon, og skal i krig danne frontlinjen i brigadesystemet samt drive den aktive striden. De seks andre bataljonene går under

fellesbetegnelsen støttebataljoner (Leraand, 2020). Under oppdragsløsning i brigaderammen vil manøver- og støttebataljonene gå over i en prosessbasert organisering ledet av brigadesjefen som taktisk styrkesjef, med tilhørende brigadestab. Dette betyr at kompani-, tropps- eller lagsenheter fra støttebataljonene underlegges manøverbataljonene avhengig av oppdragene som skal løses. Dette skaper til en viss grad et selvstendig, logistisk, understøttede system innad i det overordnede brigadesystemet, der bataljonssjefene i manøverbataljonene får myndighet og ansvar over egne støtteressurser. Det er denne prosessbaserte organiseringen som også i stor grad vil påvirkes i mekaniseringen av Brigade Nord.

2.3 En mekanisert brigades organisering

Når 2. bataljon mekaniseres vil ikke bare bataljonen endre materiell og oppdragsportefølje. Den vil også endre behovet for logistisk understøttelse. Tyngre og mer slagkraftige kampvogner krever at støttebataljonene må understøtte avdelingen med mer vedlikehold og bergingsressurser, mobilitetsfremmende tiltak, og mer etterforsyning som drivstoff og tyngre ammunisjonstyper. Samtidig skal en mekanisert avdeling, grunnet sine pansrede vogner, kunne ta større risiko i sin bevegelse mot fienden. Det betyr at de støtteavdelingene som følger 2. bataljon frem i striden også må ta økt risiko, og dermed selv må mekaniseres med pansrede kjøretøy. Mekaniseringen av 2. bataljonsystemet betyr derfor mekanisering av Brigade Nord. Brigade Nord innfører også andre systemer som kampluftvern, nye artilleriskyts, osv., men studien vil ikke gå inn på dette.

3 Teoretisk rammeverk

Her vil det teoretiske rammeverket i oppgaven presenteres. Perspektivet er organisasjonsvitenskapelig, og oppgaven vil drøfte teorier og begreper innenfor implementering i rammen av organisasjonsteori, herunder organisasjonsendring. Tematikken skildrer organisasjonsendring og utvikling i en offentlig etat, for videre å se på implementeringsteori. Teorikapittelet har en bred tilnærming til organisasjonsteori og implementering av ny praksis innledningsvis for å skape en forståelse av teorien, før det fokuseres inn mot kjernen i rammeverket som vil anvendes i oppgaven. Rammeverket bygges ifra Røviks (2016) teorier om organisasjonsendring og implementering, og momenter som translasjon, implementering, dekontekstualisering og kontekstualisering, og endringsvilje vil danne et utgangspunkt for oppgavens spørsmål. Spørsmålene og problemstillingen skal gjøres valid ved en åpen og individuell tilnærming (Jacobsen, 2018, s. 143). Dette skal gi leseren oversikt og forståelse for litteraturbruken, sett opp imot oppgavens formål og problemstilling. Teorien kan hjelpe til med å analysere og forstå funnene, ved at de kan styrkes eller utfordres eller svekkes. Videre finnes det lite litteratur på implementering- og endring i militær sektor, slik at oppgaven vil forsøke å avdekke, og fylle hull i forskningen. Dette skal bidra til å øke oppgavens viktighet og relevans, og vil binde teorien sammen mot problemstillingen.

3.1 Organisasjonsendring

Mekaniseringen av Brigade Nord ble besluttet implementert «over natten», våren 2020. Brigaden skulle ha tre mekaniserte manøverbataljoner i stående produksjonsstruktur. Dette medførte mange endringsprosesser for brigadens underavdelinger, og ikke minst for den enkelte i avdelingene i brigadesystemet, og da spesielt 2. bataljon. Endringer er naturlige i organisasjoner, og mange har definert endring som noe som går fra en tilstand til en annen. Christensen mfl. (2015) peker på at endringer skjer i offentlige organisasjoner ved rutinemessig drift, i små skritt, eller kraftige omveltninger hvis det har bygget seg opp over tid. Dette medfører at offentlige organisasjoner er helt avhengig av å ha høy endringsberedskap. Endringsberedskap eller «readiness for change» forklares som medarbeidernes samlede ansvar og mestringstro til å gjennomføre en organisatorisk endring (Weiner, 2009). Det er ikke nødvendigvis slik at en offentlig organisasjon får tildelt flere ressurser for å foreta en organisasjonsendring, selv om Weiner (2009) peker på at ressurstilgang er en helt avgjørende faktor for endringsberedskapen i en organisasjon.

2. bataljon har frem til mekaniseringen opplevd en rekke omstruktureringer siden før 2000-tallet, og Brigade Nord har fulgt beslutningstakernes evige diskusjon om hvorvidt brigaden skal bestå i brigadestruktur slik den gjør i dag. I litteraturen går skillet for endring på oppstandelse, hyppighet og omfang (By, 2005). Dette finner vi forklart i Jacobsen & Thorsvik (2019); Med utgangspunkt i hvordan endring oppstår er det to hovedretninger for organisasjonsendringer som det synes å være enighet om; Forberedt og fremvoksende endring. Fremvoksende endring handler om en regelmessig, uavsluttet og uforutsigbar prosess for å forme en organisasjon til de nye omgivelsene. Forberedt endring handler om forsettlig organisasjonsstyring i en konkret retning. Modell for planlagt endring ble først introdusert av Kurt Lewin (1947) og har tre faser. Første fase er «opptining», eller frigjøring fra nåsituasjonen. Andre fase er selve endringen til nytt nivå, og siste fase er etablering av faste, regelstyrte rammer i ny situasjon, institusjonalisering, «nedfrysing». Hensikten er at organisasjoner må gjennom faser for å komme fra en situasjon som ikke er tilfredsstillende, til ønskelig situasjon. Dette er modellen som er utgangspunkt for mange av de kjente konseptene som finnes av litteratur og modeller innenfor moderne endringsteori, som eksempelvis Schein (2004), N-stegmodellene til Kanter mfl. (1992) og Kotter 1995 (2012).

Planned change	Emergent change
<i>Traditional leadership perspective</i> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership role is concentrated in senior management 	<i>Distributed leadership perspective</i> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership role is divided over large number of individuals and hierarchical levels
<i>Leadership activities</i> Communication <ul style="list-style-type: none"> • Stressing the need for change • Making the content of change personal • Reducing ambiguity • Identifying and taking away resistance to change 	<i>Leadership activities</i> Communication <ul style="list-style-type: none"> • Stressing the need for change • Stimulating discussion about change among employees
Being a role model <ul style="list-style-type: none"> • (Senior) management functions as the main role model during change 	Highlighting role models <ul style="list-style-type: none"> • Highlighting employees as role models
Appointments and dismissal of employees <ul style="list-style-type: none"> • Dismissal of former culture champions • Formalizing selection procedures 	Institutionalizing the new leadership model <ul style="list-style-type: none"> • Applying the change on yourself • Activation of organizational members

Figur 5: Endringsledelse ved planlagt og fremvoksende endring (Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014).

Weiner (2009) mener at man må forholde seg til modellene og litteraturgrunnlaget som veiledning og ikke fasitsvar, fordi mange av disse baserer seg på ulike konsepter. Det kan da være gode verktøy og hjelpemidler i møte med endringsimplementering i Brigade Nord. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) handler endring konkret om forandring i strategier, mål og oppgaver. Dette innebærer oftest at man gjennomfører hierarkiske forandringer, planlagt på toppen av organisasjonen, og implementeres nedover i systemet. For å operasjonalisere dette må man i møte med endringer gjøre om på struktur, tilnærming eller kommunikasjonslinjer (Ibid, 2019, s. 386). Endringer er derfor et utfall av konkrete, planlagte handlinger hvor man vil forbedre organisasjonen, eller tilpasse den til fremtidig, antatte eller mulige situasjoner man kan møte. Ofte er endringer slike hierarkiske prosesser i Forsvaret. Regjeringen har omtalt at mekaniseringen av brigaden skal:

«(...) styrke evnen til å hindre og sinke en motstander i å ta kontroll over norsk territorium frem til allierte styrker er på plass. Dette innebærer at Brigade Nord videreutvikles med fire mekaniserte manøverbataljoner med høy oppsettingsgrad og tilhørende taktiske og logistiske støtteavdelinger. Manøverbataljonene i Brigade Nord tilføres nye stridsvogner for å gi brigaden nødvendig slagkraft. Dette vil også innfri et sentralt NATO-kapabilitetsmål til Norge. Innledningsvis prioriteres omvæpning av og materielltilførsel til eksisterende struktur. Deretter etableres brigadens fjerde mekaniserte manøverbataljon» (Regjeringen, 2020, s. 87).

Ved innføring av pansret materiell i 2. bataljon styrkes beredskapen, og kompetanse bygges for å kunne vokse i tråd med Forsvarssjefens langtidsplan (Regjeringen, 2020, prop. 62 s). Altså har alle ledd i organisasjonen fra strategisk til operasjonelt nivå anerkjent og startet en endring som skal bedre organisasjonen, øke operativ evne og ruste den for å nå overordnede mål. Dette basert på en idé om hvordan organisasjonen kan styrke sine resultater igjennom endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 387).

Tidlig 2020, ble det kjent at 2. bataljon skulle mekaniseres innen ett år (Karlsen, 2020). En slik omfattende endring på ett år medfører at man må gjøre drastiske og omfattende steg hurtig, som vil påvirke alle i organisasjonen, nettopp fordi multiple endringer skjer i stor hastighet (Meyer & Stensaker, 2018, s. 16). Proaktive organisasjoner endrer seg etter forventninger om at omgivelsene skal endre seg, og lederne må fokusere på gode strategier for å gjennomføre endringsprosessene (Jacobsen & Thorsvik 2019, Kirkhaug 2017). Prop.

62s (2020) kom først i april 2020, og i så måte kan man si at Hæren og Brigade Nord var tidlig ute med arbeidet om å mekanisere brigaden. Dette igjennom «top-down» innføring av beslutningen, hvor ledelsen i Hæren og Brigade Nord bestemmer hva som skal endres og hvordan dette skal gjennomføres (Simons 2000, Kirkhaug 2017, Jacobsen 2020).

Påvirkning av endringsberedskapen innebærer å være proaktiv mot organisasjonens og de ansattes verdier, holdninger, og intensjoner, som skal medføre at atferden blant medarbeiderne i organisasjonen støtter endringsprosessen (Weiner, 2009). Sahlin-Andersson (1996) mener at endringsagentene bør være ledere, eller planleggere som skal bidra til spredning av suksesshistorier som sirkulerer mellom organisasjoner. De skal følge oversetterne ute i feltet, og påse at endringens narrativ blir presentert i en form som bidrar positivt inn i prosessen. Filstad (2008) sier at «det innebærer blant annet at leder må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i organisasjonen og integrere dette som en del av hverdagen». I militær kontekst vil dette ansvaret ligge på mellom- og toppledere som følger prosessen i egen organisasjon. De har, ifølge Jacobsen (2019) motkrefter på en side og endringskreftene på motsatt side som innvirker på prosessen.

For å lykkes er lederne helt avhengige av å gjøre endringskreftene mektigere enn motkreftene, ved å svekke den ene og forsterke den andre. Operasjonaliseringen av dette gjennomføres ofte ved ledelsens uttalelser i plenumsforretninger ovenfor medarbeiderne, eller til media, om hvor fornøyde de er med innsatsen og resultatene til den påvirkede enheten som endres. Lederes operasjonalisering er avgjørende for hvorvidt organisasjonen tar inn over seg og anerkjenner endringen. Mellomledernes formidling av optimisme rundt endringen, deres kommunikasjon og tilgjengelighet, er avgjørende for om endringen blir suksessfull (Karp, 2018, s. 142-146). Sjef Hæren uttalte til Forsvarets forum at han «(...) er fornøyd med det 2. bataljon (...) gjør» (Rognstrand, 2021), som er et eksempel på hvordan dette kan foregå i praksis. Denne avhandlingen har derfor innhentet datagrunnlaget fra mellom- og toppledere, da de med henvisning til teorien er avgjørende om endringer lykkes.

Ledelsen må om så benytte alle midler, inkludert tvangsmidler om nødvendig (hierarkisk makt), for at endringsprosessen skal gå igjennom i organisasjonen (Jacobsen, 2020). I kaotiske situasjoner, der det er behov for hurtige og radikale endringer, vil tvangsmakt være essensielt for å lykkes med endringen (Kirkhaug, 2015). Ved sterke motsetningskrefter i organisasjonen under endringsprosesser, kan dette få konsekvenser ved at endringen ikke

skjer som den er planlagt og tiltenkt, og man får en kvantitativ endringsprosess (Jacobsen, 2020). Dette kan gjenspeiles i Forsvaret hvor fokus på tidsbruk og resultater er kvantitative indikatorer i alle prosesser, og det ligger både krav og forventinger om å nå kvantifiserte mål.

3.2 Translatørkompetanse

Translatøren er den kritiske suksessfaktoren for overføringsprosessen og viktigheten av dette blir bare mer og mer synlig i dagens translasjonsteorier (Røvik, 2016, s. 324). Vellykkede implementeringsprosesser handler ofte om å ha en god oversetter, translatør, til å oversette organisasjonsidéen. Translatøren må ha god kjennskap til konteksten det skal overføres fra og til, i tillegg til å ha god forståelse og kjennskap til idéen som oversettes (Røvik, 2016, s. 325). Videre påpeker Røvik (2016) at translatøren må ha prosesskunnskap om fremgangsmåter for å trekke ut verdifull erfaring fra en kontekst til en annen. Oversetteren skal kunne kombinere kunnskapen om både givende og ervervende enhet. Dette omtaler Røvik (2016, s. 356) som oversettelse av en tekst fra et språk til et annet, og kunnskap om begge språk er derfor et kyndighetskrav til translatøren, skal teksten bli oversatt på en forståelig måte.

Den utvalgte translatøren må være en som kjenner begge «språkene», enten det er en person eller en organisasjon (Røvik, 2019, s 268). Røvik (1998, s. 160) sier at internt i organisasjonen er aktører som linjeledere, eksterne- og interne organisasjonskonsulenter, øremerkede stillinger som for eksempel kvalitetssikringssjef og HMS-sjef osv. som må betraktes som oversettere.

«Ansatte i slike organisasjons- og personalavdelinger kan slik sett sies å være de moderne organisasjonskonsepters transportører og translatører. Og derfor er de også en meget viktig og interessant gruppe å studere for den som vil forstå hvordan konsepter spres, og i hvilken grad og hvordan de omformes til virksomhetsspesifikke varianter» (Røvik, 1998, s. 160).

Translasjonskompetanse er i tillegg ferdigheter som oversetteren må ha, og er betegnet av Røvik (2000) som henholdsvis kunnskap, tålmodighet, mot, organisering og styrke. Disse egenskapene må besittes i organisasjonen for å oppnå suksess i implementeringen. I Brigade Nord sitt tilfelle vil dette medføre at translatøren, uansett form, må ha detaljert kunnskap om mekaniserte avdelinger, og forstå hvordan denne kunnskapen fungerer i en manøveravdeling,

slik at den kan oversettes til en lett infanteriavdeling i endring. Kontekstene det skal hentes idéer fra har sine særegne trekk som oversetteren må evne å finne bruksområder for i den nye konteksten, i nytt lys. Derfor er translatøren helt avgjørende for at implementeringen skal bli suksessfull. Det må derfor forventes et avvik fra Røvik (1998) sitt utsagn om hvem som bør være oversettere i en militær organisasjon, da konteksten er avvikende fra andre offentlige organisasjoner.

Ifølge Røvik (2016) er det kun 10% av alle implementeringer med bakgrunn i mål og intensjoner, som anses vellykket implementert. Hele 60% blir aldri implementert og 30% ender opp med uønsket effekt. Også de militære forskerne Chinn & Dowdy (2014) eniges om at utfordringene er store:

«Successfully implementing this type of transformational change is not easy; indeed, the majority of transformation programs in both the public and private sector fail. Our recent survey of almost 1,000 leaders and senior employees in more than 30 US government agencies found that only 40 percent believed that their transformation programs succeeded».

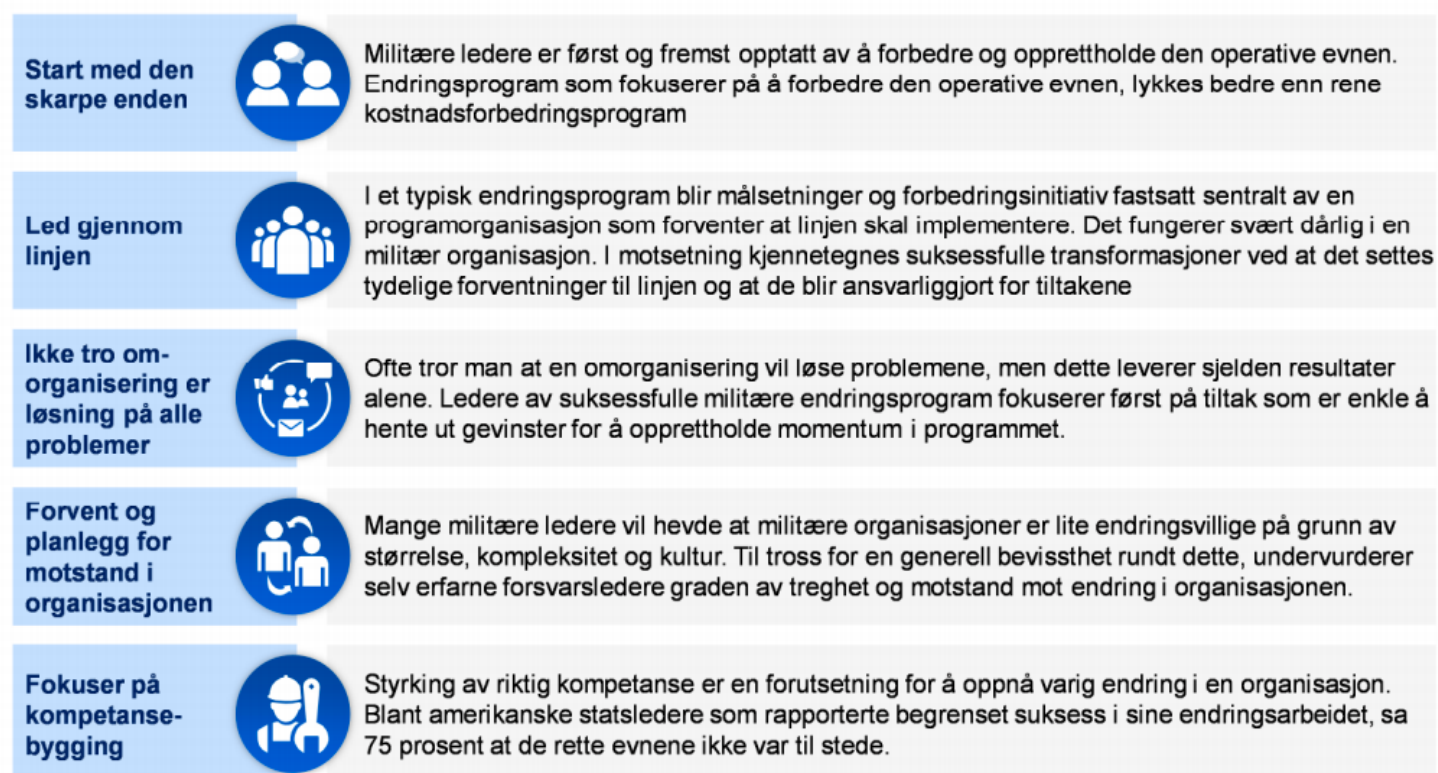
Årsakene til at så få lykkes er ofte at anvendte teorier ikke er tilpasset organisasjonene de anvendes i, noe som blir tydelig i forsvarssektoren der det finnes lite forskning på området, og translasjon og organisasjonsidéoverføring er lite forklart. Dette mener Røvik (2016, s. 224) kan bidra til å ikke oppnå ønsket resultat. Stadig kan det synes som at det er manglende informasjon og kunnskap om endringsprosessen og implementeringen som har mye av skylden for lav suksess i implementeringer. Ved frafall av klare mål vil det være vanskelig å følge prosessen for de som skal drive implementeringen. Samtidig vil det være vanskelig for ledelsen og translatøren å følge opp prosessene, og justere for å nå mål og slutttilstand, hvis man er ute av kurs. Ved «top-down» styring og ledelse må målsetningene og progresjonen kommuniseres nedover i organisasjonen på en utvetydig måte (Simons, 2000). Chinn & Dowdy (2014) peker på at ressurstilgang er viktig for å lykkes:

«These (successful factors) included reducing the deployed footprint, improving supply-chain performance, and increasing platform availability. (...and) a superior operational solution, (must) secure the full support of operational commanders».

Det er altså avgjørende for en militær avdeling å redusere internasjonale bidrag for å øke både materiell- og operasjonell kapasitet i implementeringsfasen. Understøttelse av nøkkelpersonell med kritisk kompetanse og tilgjengelige plattformer er derfor nøkkelfaktorer i en vellykket, militær implementering.

Prinsipper som kjennetegner suksessfulle militære endringsprogram

Basert på intervjuer av flere hundre sivile og militære ledere



Figur 6: Prinsipper som kjennetegner suksessfulle militære endringsprogram (McKinsey & Company, 2015).

McKinsey & Companys (2015) prinsipper er viktige ledelinjer for endring i militære organisasjoner. Disse støttes også av annen teori fra flere hold. Å starte med den skarpe enden vises av Røvik (2016, s. 223) ved at teorier må tilpasses de organisasjonene hvor de benyttes for å bidra til å skape den effekten man ønsker, i tillegg til at motstand møtes i endring ved tilførsel av ukjent praksis. Røvik (2016) og Sahlin-Andersson (1996) er enige i tanken om å lede gjennom linjen når de viser til at endringsagentene må støtte oppunder kommunikasjonen og bevisstgjøringen rundt organisasjonsendringene. Videre støtter Røvik (2016), Meyer & Stensaker (2018) og Christensen mfl. (2015) funnene til McKinsey & Company (2015) rundt omorganisering. Omstrukturering er ikke nødvendigvis alltid

nøkkelen. Store, komplekse organisasjoner må ofte i stedet skape endringsvillige medarbeidere igjennom små, enkle seiere.

Endrede rutiner, rammer og strukturer gjør at motstand vokser naturlig hos medarbeidere. Dette har ofte sammenheng med at ansatte ikke har nok kjennskap til den nye situasjonen og dermed kan havne utenfor komfortsonen. Slike reaksjoner må forventes (Røvik, 2016). Figur fires siste prinsipp vil være et godt tiltak for å motvirke motstand spesielt. Ved endring vil flere medarbeidere endre sin arbeidshverdag og oppleve en større usikkerhet rundt egen kompetanse (Lai, 2013). Videre peker Lai (2013) på at strategisk kompetansestyring er viktig for å lykkes i endringsprosesser. Dette innebærer blant annet å tilføre og omprioritere kompetanse til organisasjonen.

3.3 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering er en samlebetegnelse på tilfeller der praksiser og idéer identifiseres i en organisasjon, tas ut av sammenheng og omformes slik at det passer i andre organisasjoner (Røvik, 2016, s. 260). Å klargjøre en idé for reise internt i eller mellom organisasjonsfelt (Czarniawskas & Joerges 1996, Sahlin-Andersson 1996, Røvik 2016).

Implementeringsprosessen handler om å «oversette fra andres gode praksiser» (Røvik, 2016). Ofte kan noen praksiser være vanskelige å hente ut, og praksisens oversettbarhet vil derfor si noe om tilnærmingen. Man må finne ut hvilke tiltak kan gjøres for å forenkle prosessen. Dette kan eksempelvis være at Panserbataljonen og Telemark bataljon deler erfaringer med 2. bataljon igjennom samtaler eller tilstedeværelse, for å hente ut mekaniseringskompetanse ved bruk av førstehåndsinformasjon.

Praksisen må tilrettelegges og tilpasses før den kan introduseres i en ny organisasjon. Det er ikke nødvendigvis slik at suksessen som er høstet i en organisasjon automatisk passer inn i en annen organisasjon. Derfor kan erfaringer gå til spille, praksiser kan misforstås, og man kan mislykkes i implementeringen hvis man ikke er dette bevisst (Røvik, 2016). Telemark bataljon er eksempelvis en vervet avdeling, som har bygget en sterk avdelingskultur over mange år, og det må derfor tilpasses før en slik praksis eventuelt implementeres i en vernepliktig avdeling som 2. bataljon.

Dekontekstualisering er en omfattende prosess som både tar lang tid og påvirker mange i organisasjonen. Ved en slik kunnskapsoverføring er løsrivelse et viktig aspekt, som handler

om å sette praksisen som skal overføres inn i en eksistens som er lett forståelig, igjennom konseptualisering og språklige uttrykk (Røvik, 2016). Praksisen må derfor gjøres så generell som mulig når den objektiveres av endringsagentene, slik at den lar seg tilpasse i kontekstualiseringen (Sahlin-Andersson, 1996, s. 83). Videre må oversetteren plukke ut det som er avgjørende for organisasjonen den skal inn i, fra konteksten det oversettes fra. En prinsipiell måte å gjennomføre dekontekstualisering på er igjennom utbringning. Utbringning av en praksis er når en eller flere ansatte i en organisasjon med erfaring fra en bestemt praksis formidler praksisen til andre igjennom eksempelvis foredrag eller presentasjoner (Røvik, 2016, s. 270). For å oppnå en vellykket formidling må utbringeren derfor ha et klart bilde av årsak-virkningsforhold av praksisen det oversettes fra (Szulanski, 1996, s. 36). Dette er en pågående prosess som skjer igjennom hele implementeringen.

For å få en fullgod og kvalifisert dekontekstualisering mener Røvik (2016) at deltakelse på vertsorganisasjonens praksisnære arenaer er nøkkelfaktorer for å lykkes. Dette kan være igjennom fysiske besøk, både til og fra organisasjonen det hentes ut ifra. Gjennom nettverksbyggende aktiviteter kan man gjennomføre intervjuer og utvidet innsyn hvor deltakerne fra vertsorganisasjonen kan bidra til mer detaljert og konkret innhold i oversettelsene. Slik skal man få fanget oppmerksomheten for endringen ved bruk av en ny og ekstraordinær språkdrakt (Sahlin-Andersson 1996 s. 83, Røvik, 2016 s. 291).

Informasjonsflyt er således et ankerpunkt igjennom hele implementeringsprosessen. Weiner (2009) peker på at man må formidle visjonene i endringen og gi en felles forståelse for hvorfor den påkrevde endringen gjennomføres, og hva slutttilstanden skal bidra med i helheten av organisasjonen. Her kan aktiv brukermedvirkning gi nyttig informasjon om brukernes behov i prosessen, nye perspektiver på de implementerte tjenestene og motivasjon for forbedringsarbeidet igjennom dialog (Konsmo mfl., 2015). Ifølge Nordhaug (2007, s. 33) må ledelsen produsere en kommunikasjonsplan til organisasjonen, da kommunikasjon og visjonene i endringene, i likhet med Weiner (2009), er essensielt for å lykkes med endringen, og for å unngå endringstretthet i organisasjonen. Endringstretthet kan oppstå hvis det gjennomføres sammensatte endringer, multiple endringer, uten god kommunikasjon rundt prosessene (Meyer & Stensaker, 2018). Videre peker Nordhaug (2007) på at dialog ikke medfører at endringen er en kollektiv valgprosess, men at diskusjon rundt visjonene og prosessen gjør at holdninger og meninger til medarbeiderne har en betydning.

Allikevel er det kun til en viss grad at topp- og mellomledere kan påvirke implementeringen av praksisen. Dette fordi det er politisk besluttet, og kommer som en «top-down» implementering nedover i organisasjonen (Simons, 2000). Det vil derfor være opp til den enkelte sjef å tilpasse og implementere beslutningen på bakgrunn av kommunikasjonen fra nivået over i organisasjonen. Prop. 151 S (Regjeringen, 2016) sier at «*Ledere i forsvarssektoren har et ansvar som rollemodeller og kulturbærere, og det forventes at disse bidrar til å videreutvikle en organisasjonskultur preget av tillit, ansvarlighet, endringsvilje og lojalitet.*» Dette medfører at lederne i implementeringsprosessen må strekke seg langt for å motivere organisasjonen til å være endringsvillige og lykkes med implementeringen. Topp- og mellomledere i Hæren er bundet i store deler av både økonomiske-, materiell- og personeltildelinger i implementeringen av en fullmekanisert brigade i Hæren. Det er interessant å se på hvordan dette påvirker implementeringsprosessen i Brigade Nord, og hvordan den enkelte sjef tolker dette oppdraget, og hvordan det ledes igjennom linjen. Ut ifra dekontekstualisering av organisasjonspraksisen er det derfor interessant å se på følgende spørsmål:

Tabell 1: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 1.

Område	Spørsmål
Dekontekstualisering	Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordene målsettinger og intensjonen med mekaniseringen?
	Identifiserte Brigade Nord de kritiske aktivitetene for måloppnåelse, og hvordan måloppnåelse skal måles?
	Ble det/er det etablert mellomliggende/kortsiktige mål og planer, og hvordan ble ressurser allokert for å nå disse?

3.4 Kontekstualisering

Czarniawskas og Joerges (1996, s. 26) sier at der hvor dekontekstualisering omhandler prosessen hvor en idé oversettes til et objekt, handler kontekstualisering om prosessen hvor objekt oversettes til handling. Ifølge Røvik (2016) er kontekstualisering «(...) idéer som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.» Det betyr at man må ta helheten i organisasjonen hvor det endres i betraktning når praksisen skal implementeres. Dette innebærer alt ifra økonomi, materiell, personell, oppdrag, hvor forholdene er nye eller annerledes, sammenlignet med forholdene ved organisasjonen det hentes ifra:

«Utgangspunktet er at oppskriftene, nettopp som følge av at de er dekontekstualiserte og generelle idéer, ikke kan anvendes direkte, men må klargjøres før bruk. De må med andre ord 'pakkes ut'. (...) Oversettelse vil bl.a. måtte innebære lokal bearbeidelse, dvs. tolking og kontekstualisering av de organisasjonsideer og oppskrifter som kommer inn.» (Røvik 2000, s. 227).

Bearbeidelsene som kontekstualiseringen gjør har til hensikt å få størst mulig utbytte av den nye praksisen i ny sammenheng. Ved kontekstualisering er man ifølge Røvik (2016) avhengig av å følge noen innskrivingsregler. Dette er ytre kontekstspesifikke tiltak som translatøren konkretiserer for praksisen som skal implementeres. Disse kan ofte relatere til taus kunnskap som ikke kan uttrykkes igjennom språket (Filstad 2008, Røvik 2016). Praksisen må formes i et rammeverk som passer med organisasjonen den skal inn i. Dette rammeverket må være relevant for den nye organisasjonen, og man kan gjerne si at det må være moderne i tilnærmingen til kontekstualiseringen. Slik skal man skape det Czarniawskas og Joerges (1996) kaller for lokal identitet. Lokale referanser til en generell praksis når det skal konkretiseres kan være den avgjørende forutsetningen for at den nye organisasjonen aksepterer praksisen som blir implementert (Røvik, 2016, s. 303). Det lokale forholdet i Brigade Nord og 2. bataljon må derfor endres slik at mekaniseringen kan innføres med grunnlag for å løse sitt formål, fra lett til mekanisert.

Røvik (2016) peker på omformingen i kontekstualiseringen som selve endringsetappen i kunnskapsoverføringen. Det er her praksisen kan bearbeides og påvirkes av innslag og endringer som ikke er planlagt med i overføringen. Hvilke variabler translatøren selv har mulighet til å endre innenfor sine fullmakter vil være faktorer som kan påvirke oversettelsesprosessen. Organisasjoner som er gjenstand for kontroll, granskning og etterprøving har mindre spillerom her (Røvik, 2016, s. 318). Translatøren har da videre fire valg som kan velges mellom. Enten å kopiere praksisen, legge til innhold i praksisen, fjerne innhold i praksisen eller omvandle hele praksisen (Røvik, 2016, s. 307).

I Brigade Nord generelt har avdelingene som er satt til å gjennomføre mekaniseringen liten handlefrihet, fordi rammene ligger fast, fra blant annet nivået over, og det er gitt føringer om å mekanisere innenfor gitte, økonomiske rammer. Dette kan påvirke utfallet av hvordan organisasjons- og strukturutformingene i mekaniseringen utspiller seg i takt med implementeringen. Ledelsen må derfor kommunisere rammer for hvor det gis handlefrihet i

implementeringen. Dette kan være på materiell i daglig bruk, utdanning eller lignende. Det må også være et system for kvalitetssikring i implementeringen som muliggjør oppfølging og som fanger opp eventuelle avsporinger i prosessen.

Mekaniseringen av Brigade Nord gjør det derfor interessant å se på hvordan denne implementeringen gjennomføres. Spesielt er det interessant å se på hvorvidt 2. bataljon tillegger seg de endringer de skal gjøre, eller om det blir med samtale og tankene. Slik kan man få forståelse rundt hvorvidt det er gjort lokale tilpasninger i organisasjonen som påvirker implementeringen, eller om den holder sin opprinnelige form. Dette leder oss til følgende spørsmål:

Tabell 2: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 2.

Område	Spørsmål
Kontekstualisering	I hvilken grad ble det/er det gjennomført lokale tilpasninger for å mekanisere 2. bataljon?
	Periodisk kontroll: Ble det/er det lagt inn muligheter for periodisk kontroll, oppfølging og mulighet for å korrigere kursen underveis?

3.5 Endringsreaksjoner

Meyer & Stensaker (2018) viser til to teorier om hvordan medarbeidere vil ta imot endring. Endringsmotstand og endringsvillighet. Motstand handler om en forventning om at organisasjoner og individer har en naturlig motstandskraft som gjør endringer utfordrende. Endringsvillighet tar utgangspunkt i de medarbeidere som føler de mestrer multiple endringer, reagerer lojalt, og ofte har en atferd som gjør at endringene gjennomføres og implementeres på en fremgangsrisk måte, som er inkluderende.

Liddell Hart (1944) sa om militær endring: «*The only thing harder than getting a new idea into the military mind is to get an old one out*». Et eksempel på dette er Forsvarets forsøk på innføring av balansert målstyring i 2007. Det gikk like fort ut som det kom inn fordi det ikke var vilje til å bytte det daværende systemet. Endringsprosesser som endrer fundamentale trekk i organisasjonen, vil møte mer motstand enn der hvor det kun gjennomføres mindre reguleringer. Motstand er helt naturlig fordi individer ønsker å verne om sine interesser, og endringsprosessene bringer frem usikkerhet og tvetydighet (Jacobsen 1998, Jacobsen & Thorsvik 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 391) peker på at endringsmotstand ofte kan

komme når endringen følger tidligere endring. For 2. bataljon vil dette være en aktuell problemstilling da avdelingen til stadighet har måtte endre sitt operasjonskonsept, basert på oppsetningsgrad, materielltilgjengelighet og struktur.

Intensjonene med endringen og hvem som gjennomfører endringsprosessen kan utgjøre en forskjell i hvordan medarbeiderne reagerer på og mottar endringen. Ifølge Jacobsen (2016) må endringen forankres hos medarbeiderne slik at de opplever endringen som en god prosess, og at den er nødvendig. Meyer & Stensaker (2018) viser til at hvis det feiles i forankringen vil man kunne påføre unødvendig stress og negativ stemning blant medarbeiderne. Dette hemmer prosessen ved at oppslutningen svekkes i organisasjonen og endringen motarbeides.

Det er flere årsaker til at endring oppleves ulikt for ansatte og organisasjoner. Avhandlingen vil nå ta for seg ulike reaksjoner på endring som anses relevant for oppgaven. Innledningsvis vil vi se på motstand, for deretter å se på villighet.

3.5.1 Motstand mot endring

Både Weiner (2009) og By mfl. (2008) peker på at motstand kan komme både fra ledere og medarbeidere. Frykt og lav mestringstro kan være en sentral grunn til at enkeltindivider motsetter seg endringsprosesser. For å sørge for at implementeringen lykkes kan det derfor være lurt for Hæren å selektene personer med gode resultater innenfor mestring til å være endringsagenter eller nøkkelpersoner i prosessen

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 392) har frykten for det ukjente og hva fremtiden bringer en stor påvirkningskraft i møte med endringer og motstand for de ansatte. Mange vil måtte endre sin arbeidshverdag og oppgaver, og vil oppleve en større usikkerhet rundt egen kompetanse og også om og hvordan organisasjonen prioriterer deres videre utdanning og kompetanseheving. Dette kan også skape usikkerhet ovenfor egen karriereplan. Ved å føle at man ikke blir sett kan dette føre til motstand mot endringen som foregår (Jacobsen 1998, Lai 2013). Jacobsen (2016) mener at omorganisering og endring representerer økonomiske trusler med hensyn til tilintetgjørelse av avansementsmuligheter dersom sammenslåing og/eller fjerning av enheter er resultatet. Ved innføring av ordning for militært tilsatte (OMT) i Forsvaret er det mange som har fått fast ansettelse til pensjonsalder (T-60) og gitt fra seg fast ansettelse til fylte 35 år (T-35). Ved å gi fra seg T-35 gir man også fra seg mulighet til uttak av opparbeidet bonus. For ansatte i 2. bataljon som har gått over på T-60 kan det være slik at

de ikke får utdanningen de trenger for å delta i en mekanisert avdeling, og dermed vil de «fases ut» til en annen avdeling eller få andre arbeidsoppgaver. Slik kan motstand oppstå ved en følelse av at egen status og betydning i organisasjonen forsvinner (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 393). Denne personellkategorien må derfor hensyn- og ivaretas i endringsprosessen, da disse kan være aktører som naturlig jobber for å motarbeide endringen. Ledere må derfor sannsynliggjøre hva endringene medfører, skape forståelse for hvilke endringer som skjer til hvilken tid, og hvilke muligheter man har.

Videre kan disse personene utvikle negative holdninger ovenfor prosessen, og som erfarne personer i organisasjonen kan disse holdningene smitte over på mindre erfarent personell (Røvik, 2016, s. 343). Motstand kan også oppstå ved at maktforhold endres, og at privilegier som er fordelaktige forsvinner (Jacobsen, 1998). Dette kan være tilgang på nøkkelpersonell, innflytelse og informasjon, som igjen kan oppleves krevende da sosiale bånd brytes som følge av endringsprosessen. Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 394) peker på at fravær av makt kan føre til motstand mot endring.

3.5.2 Vilje til endring

Jacobsen & Thorsvik (2019) mener at der det er høy vilje til endring kan årsaken være at man har skapt en forståelse vedrørende behovet for endring eller fått formidlet en følelse av krise (Jacobsen, 2019, s. 142). Der Weiner (2009) og By mfl. (2008) peker på at mangel på mestring fører til motstand, peker Meyer & Stensaker (2018) på at de som mestrer multiple endringer er endringsvillige. Videre peker de på at de med mer erfaring oftere har en positiv tilnærming til endring (Meyer & Stensaker, 2018, s. 82). Dette fordi erfarne medarbeidere ofte har overskudd til å se helhetlig på endringsprosessene og ikke kun utvalgte deler som påvirker en selv. Ansatte med tidligere positive endringserfaringer som er relaterbare vil oftere respondere positivt i møte med nye endringer, fordi dette oppleves stimulerende, og de har en større endringsberedskap. (Weiner 2009, Cawsey 2016, Meyer & Stensaker 2018). Dette er en måte å utvikle konkrete endringsbaserte kunnskaper og ferdigheter som kan bidra til å heve innholdet i endringsprosessen og hjelpe til å nå målene satt i implementeringsplanen (Meyer & Stensaker, 2018, s. 82). I tur vil dette knyttes til (mestrings)troen på at man har tilgjengelige kapasiteter og kapabiliteter til å lykkes med endringen i organisasjonen (Weiner, 2009).

Lojale medarbeidere bidrar til å heve nivået på implementeringsprosessen, fordi de er mer positivt tilknyttet sine tanker og følelser ovenfor endringen til å begynne med. Dette kan blant annet knyttes til tillit til ledelsen (Cawsey, 2016). På en annen side kan motstand gjøre at lojale medarbeidere ikke gjør mer enn det som forventes i prosessen, nettopp fordi de er lojale ovenfor organisasjonen eller dens nøkkelpersoner. Slik utøver de handlinger til prosessen, og ikke til helheten av implementeringen i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2018).

For å forklare hvordan endring mottas, er det ikke dekkende å vise til et enkelt forhold. Variasjonen i teorien gjør at man må se på årsakene til endring, innhold og selve prosessgjennomføringen. Denne teorien må da benyttes for å se hvilke forhold Brigade Nord har møtt ved implementeringen av en mekanisert brigade, og hvordan dette eventuelt har påvirket implementeringen. Røvik (2016, s. 343-344) referer til dette som «smitteteorien», hvor ens oppfatning kan spre seg til andre, enten de er positive eller negative, eller om de er idéer eller praksiser. Om ansatte utviser vilje til-, eller motstand mot endring kan dette gi en indikator på forhold som fremmer eller hemmer mekaniseringen av Brigade Nord. Spørsmål fra denne teorien er som følger:

Tabell 3: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 3.

Område	Spørsmål
Endringsreaksjoner	Hvordan har endringen ifm mekaniseringen påvirket/påvirker de ansatte?
	I hvilken grad ble det/er det benyttet personell med erfaring fra tidligere endringsprosesser i planarbeidet av mekaniseringen?

3.6 Lærende organisasjon

Avhandlingen vil nå se på hva lærende organisasjoner er. For å få til en implementering av en strategi, eller en kunnskapsoverføring i en endringsprosess er man helt avhengig av å være en lærende organisasjon for å lykkes (Simons 2000, Røvik 2016, Hoff, 2016). Videre peker Hoff (2016, s. 292) på at man hele tiden er avhengig av å være en lærende organisasjon igjennom å først analysere, og deretter justere planen, implementeringen, målene og selve gjennomføringen. Linda Lai (2013) mener at satsing på kompetanse er kritiske og strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen, hvor videreutvikling av medarbeidere og organisasjonen må tas med allerede i planprosessen.

Læring er å endre atferd på bakgrunn av tilegnet kunnskap, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 353). Både Hoff (2016) og Jacobsen & Thorsvik (2019) har kollektiv atferd som hovedforutsetninger for at læring har funnet sted i organisasjonen. Med dette menes at den læring som gjøres av enkeltmennesker må deles med resterende medarbeidere slik at de får mulighet til å bygge egne erfaringer på denne kunnskapen. Når dette er på plass er neste steg å flytte kunnskapen fra teori til praksis ved at kunnskapen blir satt i bruk. Først slik oppnår organisasjonen en kollektiv atferd. I operasjonalisert betydning kan vi si at det gjøres justeringer i tråd med analyseringer og funn basert på målinger i organisasjonen, og man ser ut ifra sammenhenger at det må utvikles nye handlemåter for organisasjonen. Dette skal i enden bidra til å øke organisasjonens prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 345), og man har således fått operasjonalisert en lærende organisasjon.

Tilgjengelig kunnskap og erfaring må distribueres for at man skal lykkes med en lærings- og erfarings sirkel, og læring må ses på som en nødvendig utfordring (Hoff 2016 s. 311, Jacobsen & Thorsvik 2019 s. 345). Dette kan minne om agil tankegang hvor man arbeider inkrementelt og læring/forbedring står i fokus, og man jobber med mindre, trinnvise utviklinger. Vi må stille oss spørsmålene; hvor vil vi, hvordan kommer vi dit og hva er vår handlingsplan for å komme dit (Hoff, 2016, s. 20)? Hoff (2016, s. 298) oppsummerer forutsetninger for operasjonalisering i fire generelle krav til rammeverk. Det er forutsetninger for å kommunisere strategien nedover i organisasjonen, muligheter for å rapportere utviklingen, etablere mål og planer, samt legge til rette for periodisk kontroll (Hoff, 2016, s 299). Uavhengig av hvilke verktøy som benyttes, så oppsummerer dette rammeverket for operasjonalisering godt behovene. Szulanski (2000) støtter dette og påpeker at det ikke er noe automatikk i at medarbeidere i en organisasjon kan dra nytte av kunnskapen den innehar bare fordi organisasjonen innehar denne kunnskapen.

3.6.1 Hindringer i erfaringsoverføring

Kultur i organisasjonen må ses opp imot organisasjonens endringsberedskap (Weiner, 2009). Relasjoner mellom ansatte handler om kultur. Evne og villighet til å samhandle på et mellommenneskelig plan er faktorer som påvirker erfaringsoverføringer (Szulanski, 2000). Også organisasjonenes særegenheter vil direkte eller indirekte være med på å utfordre interne erfaringsoverføringer i organisasjoner (Szulanski, 1996). Organisasjoner er en integrert del av et større forbund, og må tilpasse seg de kulturelle verdier og normer som eksisterer i omgivelsene (Jacobsen, 2019, s. 67). Tas det ikke hensyn til disse faktorene kan

organisasjonen tape legitimitet blant aktører i omgivelsene. En militær avdeling vil kunne oppleve dette ved at interne kulturer, og så vel subkulturer som kan finnes i organisasjonen, vil være med å påvirke prosessene. Christensen mfl. (2015) viser til at subkulturer ofte oppstår i mindre deler av en organisasjon, og ulempene knyttet til kompleksiteten i offentlige organisasjoner kan føre til at det er lite konsise, gjentakende og varierende beslutninger som hindrer erfaringsoverføring.

Manglende evne til å se sammenhengen i implementeringen gjør det utfordrende å bedrive læring. Videre kan det som tas med inn i overføringen komme ut som et «feil»-produkt, slik at informasjonen som skal anvendes ikke brukes riktig og vil forkludre implementeringen. Medarbeidernes motivasjon vil også ha en påvirkning for hvordan overføringen vil forløpe seg (Szulanski, 2000). I tillegg er manglende endringskultur før overføringen, dybdeforståelse, den enkeltes kapasitet og evne til å se årsakssammenhenger det som Szulanski (1996, s. 36) beskriver som mulige årsaker til hindringer i erfaringsoverføring.

For å se på hvorvidt Brigade Nord er i stand til å dra lærdom ut av erfaringer i implementeringen og erfaringsoverføring i samråd med mekaniseringen, og om de evner å videreføre dette, vil spørsmålsgruppen fokusere på organisasjonens egne tiltak for å ivareta dette. Spørsmålsgruppen søker å avdekke om organisasjonen evner å overgå hindringer som eksisterer i organisasjonen i samråd med intern erfaringsoverføring. Har det vært tilløp til, eller finnes det faktiske utfordringer som hindrer implementeringsprosessen?

Tabell 4: Viser spørsmålene til spørsmålsgruppe 4.

Område	Spørsmål
Kompetanseoverføring	For å overføre og ivareta erfaringer internt; hvilke tiltak traff/treffer Brigade Nord for å være en lærende organisasjon i mekaniseringsprosessen?
	Er det tilført eller tilgjengeliggjort personell med nødvendig kunnskap til organisasjonen, og i hvilken grad er dette tilgjengelig for erfaringsoverføring?

3.7 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet sett på organisasjonsendring og implementering i rammen av endring- og organisasjonsteori. Videre er det redegjort for teori som omhandler implementering av organisasjonspraksiser i form av translasjon, kontekstualisering og dekontekstualisering. Det er også redegjort for endringsreaksjoner i organisasjoner i form av mottakelse, motstand og villighet, før det er avsluttet med hva som definerer og hindrer lærende organisasjoner.

Avhandlingen vil videre fokusere på metode og tilnærmingen som er valgt for å belyse og svare på problemstillingen.

Tabell 5: Samling av teorien (faktorer) som har gitt utgangspunktet til spørsmålene.

Område	Spørsmål
Dekontekstualisering	Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordene målsettinger og intensjonen med mekaniseringen?
	Identifiserte Brigade Nord de kritiske aktivitetene for måloppnåelse, og hvordan måloppnåelse skal måles?
	Ble det/er det etablert mellomliggende/kortsiktige mål og planer, og hvordan ble ressurser allokert for å nå disse?
Kontekstualisering	I hvilken grad ble det/er det gjennomført lokale tilpassinger for å mekanisere 2. bataljon?
	Periodisk kontroll: Ble det/er det lagt inn muligheter for periodisk kontroll, oppfølging og mulighet for å korrigere kursen underveis?
Endringsreaksjoner	Hvordan har endringen ifm mekaniseringen påvirket/påvirker de ansatte?
	I hvilken grad ble det/er det benyttet personell med erfaring fra tidligere endringsprosesser i planarbeidet av mekaniseringen?
Kompetanseoverføring	For å overføre og ivareta erfaringer internt; hvilke tiltak traff/treffer Brigade Nord for å være en lærende organisasjon i mekaniseringsprosessen?
	Er det tilført eller tilgjengeliggjort personell med nødvendig kunnskap til organisasjonen, og i hvilken grad er dette tilgjengelig for erfaringsoverføring?

4 Metode

Avhandlingen ser overordnet på implementering av mekanisering i Brigade Nord, herunder organisasjonsendring ved implementering av en mekanisert 2. bataljon. Formålet med oppgaven er å finne kjennetegn ved prosessen, og har problemstillingen: «Hva kjennetegner Brigade Nord's endringsprosess *mekanisering*, og hvilke forhold fremmer og hemmer implementeringen?». Slik avgrenses oppgaven bort fra å se på fenomenet mekanisering med alt det innebærer, og heller har fokus på den pågående implementeringsprosessen. Videre vil det kun benyttes objekter som har-, eller har hatt direkte tilknytning til mekaniseringen av 2. bataljon i datainnhenting. For å forstå fenomener er man avhengig av å ha en konkret måte å innhente datagrunnlag på. Dette gjøres gjerne igjennom spørsmål og funn som vurderes og konkluderes med. Egne teser kan da underbygges, forsterkes eller avkreftes. Dette er metode, ifølge Jacobsen (2018).

Kapittelet vil se på forskningsutforming, valg av metode og presentere redegjørelse for utvalg av intervjuobjekter, metode for innhenting, og selve utførelsen av arbeidet med datagrunnlaget. Avslutningsvis vil oppgaven diskutere kvaliteten i studien igjennom validitet og reliabilitet, kritikk av metoden, og forskningsetikk.

4.1 Forskningsutforming

Avhandlingen søker å finne svar på problemstillingen ved å utføre forskning i Hæren. Dette er en kompleks organisasjon, som videre fører til at omfanget av undersøkelsene som gjøres fort kan bli for tidkrevende og omfattende (Johannessen mfl., 2011). For å imøtegå denne utfordringen er oppgaven en enkeltcasestudie. Dette innebærer et utvalg intervjuobjekter som benyttes i et avgrenset system for å svare ut problemstillingen. Ved å ha åtte intervjuobjekter på ulike organisatoriske nivå i Hæren, som har direkte tilknytning til implementeringen hvor data kan hentes fra, vil omfanget bli håndterbart for avhandlingen (Jacobsen, 2018, s. 88). Igjennom en intensiv casestudie vil dette gi undersøkelsen et virkelighetsnært bilde av den rådende situasjonen og samtidig frembringe høy intern gyldighet (Johannessen mfl., 2016, s. 86). Dette gjøres ved dybde og et flertall variabler som behandles med små undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2018, s. 91). Intern gyldighet vil vi oppnå gjennom bruk av relevant virkelighetsnær informasjon fra Hæren. Avhandlingen har sett på ledere og medarbeidere i mekaniseringen, og deres oppfatning av implementeringen. Dette gjennom

intervjuer og undersøkelser, samt dokumenter som finnes om implementeringskonseptet, internt og eksternt. Resultatet av innhentet data vil da vise hvordan dette påvirker fenomenet. Resultatet og dens påvirkning vil gi mulighet for det Jacobsen (2018, s. 91) omtaler som teoretisk generaliserbarhet. Det er ønskelig å oppnå dette, da det finnes lite forskning på strategiimplementering ved lavere nivå i Hæren. Teoretisk generaliserbarhet kan ifølge Johannessen mfl. (2016) oppnås ved gjennomføring av en casestudie. Hvis man oppnår teoretisk generaliserbarhet kan det skape en mulighet for en slags læringsplattform for fremtidige prosesser i samme kategori.

Videre refererer Johannessen mfl. (2016, s. 86) til Yins fem faktorer, som anbefales lagt til grunn for valg av en intensiv casestudie. Disse er problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antagelse, og kriterier for å tolke funnene (Johannessen, 2016, s. 86-87). Avhandlingen har brukt dette på følgende måte: Problemstillingen klarlegger en spesifikk prosess og er hentet med bakgrunn i forfatterens egen erfaringspraksis og opplevelse av implementeringen i 2. bataljon og Brigade Nord. Teoretiske antagelser som er lagt til grunn for spørsmålsgruppene i avhandlingen, er utarbeidet med bakgrunn i anvendt teori. Utvalgsenheter har bakgrunn i deres fremtredende stillinger, hvor de har en mer definert rolle i implementeringsprosessen, som gjør at denne gruppen medarbeidere har et godt grunnlag for å kommentere praksisen. Koblingen mellom teorien og utvalgskriteriene for tolkning av innhentet data, er den logiske sammenhengen mellom data og antagelse. Teorien som er valgt er tilpasset problemstillingen, og datagrunnlaget er koblet mot de teoretiske antagelsene, og utgjør kriterier for tolkning av funnene.

Avhandlingens intensive casestudie bruker kvalitativ metode til å svare ut problemstillingen, i tillegg til kildetriangulering. Dette for å redusere svakhetene ved å bruke én metode alene (Johannessen mfl., 2011). Intervjuer er primærkilden for innsamling av data. Ordreverk og offisielle skriv fra Brigade Nord, Hæren, Forsvaret og Forsvarsdepartementet har blitt benyttet som en sekundærkilde. Dette skal bidra til å styrke oppgavens reliabilitet (pålitelighet). Dette for å sette rammeverket for implementeringen av mekanisering i en kontekst, og å skape konkrete motsetninger og dybdeforståelse av prosessen (Jacobsen, 2018, s. 132-137). Med et lite utvalg av respondenter vil deres ulike oppfatning og virkelighetsforståelse gi et stort datagrunnlag å behandle, og kvalitativ metode kan da få frem

forskjeller i fortolkninger og forståelse i en gitt situasjon. Dette skal oppnås ved å gå i dybden hos nøkkelpersonene som utgjør utvalget. (Jacobsen, 2018, s. 94, 131).

4.2 Utvalget

4.2.1 Datainnsamling

Forfatterne har forsøkt å finne relevante studier og akademiske avhandlinger, stortingsproposisjoner- og meldinger, forskningsrapporter, og interne skriv i Forsvarets arkivsystem DocuLive. Her finnes det ulike kilder til informasjon og opplysninger, men svært få er relevante for avhandlingen. Brorparten omhandler implementeringen av «Ordnung for militært tilsatte» (OMT - OR og OF-søylene) og implementering av kultur og verdier. Andre masteravhandlinger viser til de ulike studiene, i en slags sirkel hvor de fleste bygger på hverandre, og de diskuterer de samme temaene og teoriene. Mekaniseringen av Brigade Nord er en pågående-, og ikke fullført, organisasjonsendring og implementeringsprosess, og det kan antas at overnevnte utfordringer ikke påvirker dimensjonen av datagrunnlaget.

4.2.2 Utvalg

Informantene kan inneha mye relevant kunnskap om problemstillingen som avhandlingen søker å svare ut, og det er derfor viktig at man er strategisk i tilnærmingen av utvelgelse av informanter, ettersom disse er primærkilder (Jacobsen, 2018, s. 171). Oppgaven har derfor valg ut informanter som har direkte førstehåndskunnskap om mekaniseringen av Brigade Nord og 2. bataljonsystemet. Disse deltar eller har deltatt aktivt i implementering av mekaniseringen, som gjør at disse kan bidra med nyttige data og utfyllende informasjon rettet mot avhandlingens problemstilling. Disse vil, ifølge Jacobsen (2018, s. 174) antakelig inneha de beste forutsetningene for tilflyt av god informasjon og rådata.

Handlemåten til Brigade Nord ved implementeringen av en mekanisert 2. bataljon belager seg på forsering av et politisk vedtak, altså er det startet før dette var politisk vedtatt.

Handlemåten kan oppsummeres som «materieell først, kompetanse senere». Dette kan bety at sjefen har besluttet det, og den materiell- og logistikkansvarlige innfører det, i sammenheng med «materieell først»-delen. Ser vi til Røviks (2016, s. 324-325) teorier om viktigheten av gode translatører, er det derfor viktig at studien søker å ha med både personer som har eller jobber med materiell, og andre beslutningstakere i prosessen. «Kompetanse senere»-delen må støttes av oversettere med tidligere erfaring, eller som har god kunnskap om begge språkene,

for at den endrede organisasjonen skal tilegne seg nok kunnskap til å fungere i det domenet organisasjonen er tiltenkt, eller hører hjemme (Røvik, 2016).

For å konkret finne hvem som skulle intervjues ble det produsert en liste med krav som et intervjuobjekt måtte treffe innenfor, slik at utvalget kunne avgrenses. Kravene oppsummert handlet om hvilket nivå i organisasjonen den enkelte befant seg på, hvilken stilling og rolle man innehadde/innehar i prosessen, og hvilken erfaring man bidro/bidrar med i oversettelsen. Dette medførte at blant annet at studien må se på tre ulike stabsnivåer i Hæren, for å få belyst fenomenet tilstrekkelig. Intervjuobjektene er derfor fra nivå 2 - hærstab, nivå 3 - brigadestab, og nivå 4 – bataljonsstab, ettersom disse er ansvarlige for selve implementeringen og innføringen av materiell og kompetanse i organisasjonen. Oversettere, «prosjektbefal» ble også kvalifiserte, og identifisert som nyttige for å svare ut «kunnskap senere»-delen. For å håndtere omfang og data, med bakgrunn i kravene for utvalget, har oppgaven hatt åtte intervjuobjekter.

4.2.3 Respondenter

For å få en forståelse av hvordan inntrykket har vært i løpet av prosessen og alle dens faser, og hvordan det står til i dag, er det foretatt et variert utvalg av intervjuobjekter (Jacobsen, 2018, s. 181). Det er derfor en variasjon i lengden de ulike intervjuobjektene har vært med på prosessen, hvorav noen har vært med hele veien, mens andre har hatt roller i tidlige-, eller senere faser av implementeringsprosessen. Ser vi tilbake til Sahlin-Andersson (1996) som mener at endringsagentene bør være profesjonelle, ledere, konsulenter eller planleggere, passer dette godt med utvalgets kjennskap om implementeringsprosessen. Variasjonen i intervjuobjektene fagfelt er relevant, da disse er på ulike nivåer i Brigade Nord. Dette bidrar til å få en bredere horisont og forståelse for mekaniseringen. Mulighetsrommet for å finne ulik forståelse vedrørende implementeringsprosessen på de forskjellige nivåene er tilstedeværende, og kan således svekke muligheten til å finne tydelige trekk ved mekaniseringen av Brigade Nord. På en annen side så kan det styrke gyldigheten der forståelsen og inntrykkene er like (Jacobsen, 2018). Videre viser Jacobsen (2018) til at man ønsker å ha ulike grupper i utvalget for å finne og identifisere divergenser mellom oppfattelsene i en organisasjon. Dette kan man derimot sjelden finne hvis utvalget er homogent. I oppgavens utforming tar dette høyde for divergensfaktoren ved at intervjuobjektene er på ulike stabsnivåer i organisasjonen, og fra ulike avdelinger.

Avhandlingen har et ansvar fra å bevare GDPR, den enkelte intervjuobjekts personvern, iht. godkjenningen fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Derfor vil ikke konkrete stillinger, hverken da- eller nåværende omtales. Det er få stillinger i mekaniseringsøyemed, og derfor avstår avhandlingen fra å beskrive disse i dypere grad, da personene enkelt vil kunne identifiseres.

Tabell 6: Oversikt over intervjuobjekter

Nr	Avdeling	Stab
Intervjuobjekt 1	Nivå 4	Bataljonsstab
Intervjuobjekt 2	Nivå 4	Bataljonsstab
Intervjuobjekt 3	Nivå 3	Brigadestab
Intervjuobjekt 4	Nivå 2	Hærstab
Intervjuobjekt 5	Nivå 4	Bataljonsstab
Intervjuobjekt 6	Nivå 4	Bataljonsstab
Intervjuobjekt 7	Nivå 3	Brigadestab
Intervjuobjekt 8	Nivå 3	Brigadestab

4.3 Åpent intervju

Alle som forsker på et bestemt fenomen, og da spesielt hvis man arbeider i organisasjonen eller har tilknytning til det man forsker på, vil inneha fordommer tilknyttet problemstillingen (Jacobsen, 2018, s. 40). Det ble derfor valgt en semistrukturert tilnærming igjennom et åpent intervju for å forsøke å mitigere denne faktoren. Samtidig var forskerne bevisste egen rolle og forståelse, for å unngå å forme intervjuobjektet. For å forstå hva intervjuobjektene faktisk mener, så bør man søke å unngå hindringer mellom intervjuer og intervjuobjekt. Det vil derfor bli et mer konkret intervju hvis man møter hverandre fysisk, og kan snakke ansikt til ansikt. På den måten forstår intervjuer hva intervjuobjektet mener og hvordan disse meningene tolkes. Dette vil også bidra til samhandlende kommunikasjon mellom begge parter i intervjuet, og gi et grunnlag for åpenhet og ærlighet (Jacobsen, 2018, s. 143-144). Intervjuene ble derfor gjennomført ved fysisk oppmøte, iht. til smittevernsreguleringer, hos intervjuobjektene, slik at vi skulle unngå påvirkning ved konteksteffekt (Jacobsen, 2018, s. 243). Slik søkte vi å gjennomføre intervjuet på deres premisser, i kjente rammer for intervjuobjektene. Det ble utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) som skulle fungere som en veileder for intervjuet med støttespørsmål til spørsmålsgruppene, ved at den kunne brukes til å få mer ut av svarene til intervjuobjektet, hvis svarene var korte eller ufullstendige (Jacobsen, 2018, s. 44). Rådataene fra intervjuobjektet under samtalen ble samlet med universitetets anbefalte mobilapp og senere transkribert. Dette hjalp forskerne å ha fokus på samtalen, og styre denne til måloppnåelse. Det ble satt av 45 minutter per gjennomføring,

med opsjon på 15 minutter ekstra for avklaringer og spørsmål, og intervjuobjektene fikk anledning til å legge til en generell bemerkning vedrørende prosessen avslutningsvis. Dette for å se om intervjuobjektene hadde informasjon å tilføye som kunne være av interesse for forskerne.

4.4 Utførelsen

For å gjøre forskningen funksjonsdyktig ble intervjuguiden utarbeidet. Dette var starten på selve utførelsen. Den er laget ut ifra spørsmålene, slik at den henger sammen med rammeverket som er gitt i kapittel 3. Videre ble alle dataene fra intervjuet transkribert, før dataene ble plassert inn i områdene i tabell 1. Ifølge Jacobsen (2018, s. 201) kan en detaljert kategorisering føre til god reliabilitet. Slik ble det laget en oversikt over hvor mye informasjon som var samlet til hvert område, og det ble synlig hvorvidt områdene og det teoretiske rammeverket hadde en sammenheng. Det ga også mulighet for å justere områdene, slik at det skulle få en mer konkret logikk i rammeverket. Dette innebar blant annet å lage det Jacobsen (2018) kaller for indikatorer. Disse ble konstruert med bakgrunn i teorigrunnlaget, tabell 1 og egen tolkning av det så langt bearbejdede datamaterialet som var samlet inn og prosessert. Videre peker Jacobsen (2018) på at indikatorer gjør det mulig å oppnå høy grad av gyldighet. (Jacobsen, 2018, s. 193-194). Dette ønsker avhandlingen å oppnå ved å bearbejde indikatorene slik at dataene blir strukturert og prosessert på en god måte. Jacobsen (2018) viser til at informasjonen som intervjuobjektet gir fra seg er formet av intervjuobjektets egne fortolkninger, og kan fremme eller hemme prosessen, og i hvilken grad dette påvirker implementeringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 196-198). For å få belyst og sett resultatet, har avhandlingen utarbeidet en tabell (4) som skal tas hensyn til spesielle skjevheter og tendenser som kan ha ulik grad av innvirkning på dataene.

Tabell 3 viser områdene, spørsmålene og indikatorene på en systematisert måte, som skal brukes til å finne sammenhenger i mekaniseringens implementeringsprosess. Tabell 3 viser også sammenhengen mellom indikatorene og intervjuguiden (vedlegg 1).

Tabell 7: Viser systematisert hvordan intervjuobjektene fortolkninger hemmer eller fremmer implementeringsprosessen i Brigade Nord, basert på (Jacobsen, 2018, s. 194) teorier om indikatorer.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Dekontekstualisering	Tilgang på informasjon	Hemmende	Ingen/fravær
		Nøytral	Stykkevis og delt
		Fremmende	Konsekvent og utfyllende
	Kommunikasjon	Hemmende	Ingen/liten grad
		Nøytral	Stykkevis og delt
		Fremmende	Kontinuerlig
	Mål og intensjon (hensikt) med mekaniseringen	Hemmende	Kan ikke forklare
		Nøytral	Kan delvis forklare
		Fremmende	God forståelse
Kontekstualisering	Lokale tilpasninger: Tidslinje for implementering	Hemmende	Ikke implementert tidslinje
		Nøytral	Benytter overordnet tidslinje
		Fremmende	Egen, lokal tidslinje etablert
	Lokale tilpasninger, Rammer/ Ansvarsfordeling	Hemmende	Ingen endring i ansvarsfordeling
		Nøytral	Noen endringer i ansvarsfordeling
		Fremmende	Ansvar tydelig avklart og kommunisert
	Ledelsens oppfølging	Hemmende	Ingen oppfølging
		Nøytral	Oppfølging i noen grad
		Fremmende	Endringer følges opp
Endringsreaksjoner: Motstand mot endring	Frykt for det ukjente endringen medfører	Hemmende	Stor frykt
		Nøytral	Frykt i noen grad
		Fremmende	Fryktløs
	Selvopplevd identitetstap ifm. endringen	Hemmende	Opplever tap
		Nøytral	Opplever tap i noen grad
		Fremmende	Opplever ikke tap
	Makttap ifm. endring	Hemmende	Opplever tap
		Nøytral	Opplever tap i noen grad
		Fremmende	Opplever ikke tap
Endringsreaksjoner: Vilje til endring	Lojalitet til prosessen og til å gjennomføre endringer	Hemmende	Lav grad av vilje
		Nøytral	Villighet i noen grad
		Fremmende	Høy grad av vilje
	Positivitet til endringsprosessen	Hemmende	Opplever kun begrensninger
		Nøytral	Opplever noen grad av muligheter
		Fremmende	Opplever flere muligheter enn begrensninger
Kompetanseoverføring	Deling av erfaring og kompetanse.	Hemmende	Ingen deling
		Nøytral	Noen grad av deling
		Fremmende	Deling
	Dokumentering av erfaring og kompetanse underveis som benyttes til å evaluere prosessen	Hemmende	Ingen dokumentering eller evaluering
		Nøytral	Dokumenteres og brukes til evaluering i noen grad
		Fremmende	Dokumenteres og brukes til evaluering

4.5 Studiens kvalitet

Forskerne har benyttet Jacobsens «*Hvordan gjennomføre undersøkelser*» (2018) som mal for metoden og oppsettet i studien. Jacobsen er anerkjent innen metodefaget og har gitt ut flere lærebøker om både organisasjonsteori og metode, og anses derfor som en styrke til avhandlingen.

4.5.1 Validitet og reliabilitet

Jacobsen (2018, s. 341) viser krav til validitet og reliabilitet i en studie. Avhandlingen har derfor forøkt å oppnå pålitelighet og gyldighet ved konsistente konklusjoner som kan reproduseres. Videre peker Jacobsen (2018, s. 347) på forskernes innvirkning på fenomenet hvis man ikke har klare retningslinjer å følge i både rammeverk og struktur. Påliteligheten kan derfor svekkes om forskerne eksempelvis påvirker intervjuobjektet, ved å være for interessert eller uanfektet i intervjuene som gjennomføres, om man kan få varierende datakvalitet. Slik påvirkning er forsøkt unngått ved at vi har benyttet intervjuguiden (vedlegg 1) til å holde alle intervjuene mest mulig identiske, uten at forskerne improviserer og slik sett påvirker intervjuobjektet.

Det som svekker intern gyldighet i oppgaven, er et lite antall respondenter. Avhandlingen risikerer da at fenomenet blir lite belyst, at respondentene ikke representerer flertallet i mekaniseringsprosessen, og dataene vanskeligere å bekrefte. For å redusere denne innvirkningen har vi valgt ut respondenter som anses til å ha svært god forståelse for-, og en aktiv rolle i mekaniseringen, slik at dataene som samles inn fra intervjuer kan anses sannferdige (Jacobsen, 2018, s. 217). Det har ikke vært noen utfordringer knyttet til å få respondenter til å svare ut fenomenet. Snarere tvert imot. Forskerne har blitt oppsøkt av personer som ønsker å bidra, og de som forskerne selv har spurt har ikke nølt med å takke ja til invitasjonen. Dette kan bety at respondentene har en agenda mot prosessen, i negativ eller positiv forstand, og ønsker å påvirke resultatet av studien. Forskerne har vært bevisst dette, og har ikke funnet konkrete tilfeller av aktiv påvirkning. Dette har blitt kontrollert ved at forfatterne har gått igjennom dataene fra hver enkelt respondent hver for seg, og sjekket alle svarene opp imot de andre respondentene, for så å diskutere dette sammen. Slik har vi styrket funnenes gyldighet, selv om vi ikke har benyttet det Jacobsen betegner som respondentvalidering (2018, s. 220).

Intern validitet er forsøkt styrket ved å ha flere respondenter som svarer ut samme tema, da én kildes svar kan være vanskelig å bekrefte eller avkrefte - som sannheten om fenomenet. I tillegg peker Jacobsen (2018, s. 348) på at kildene bør være uavhengige av hverandre. Intervjuobjektene i studien er uavhengige av hverandre ved at de har forskjellige roller i implementeringsprosessen, de er fra tre forskjellige stabsnivåer i Hæren, og de har ikke blitt intervjuet sammen i gruppeintervju, eller fått mulighet til å dele innhold fra intervjuet med hverandre, da de er anonyme. Oppgavens interne gyldighet styrkes videre ved at fire utenforstående personer med roller i mekaniseringen underveis har bekreftet konklusjoner, og slik sett bekreftet avhandlingens relevans (Jacobsen, 2018, s. 214-215).

Hverken av data eller fra respondenter er det nok data til å kunne si noe om hvorvidt resultatet fra denne implementeringsprosessen kan generaliseres for alle implementeringsprosesser i Brigade Nord eller Hæren (Jacobsen, 2018, s. 345-346). Ettersom Brigade Nord utgjør den største delen av Hæren vil det være naturlig å anta at det som gjelder for Brigade Nord også gjelder for resten av Hæren, selv om dette ikke kan konkluderes med. Studien kan allikevel utgjøre et godt sammenligningsgrunnlag for forskning og teoretisk generalisering i fremtiden.

4.5.2 Om å studere eget ansettelsessted

Som det er innledet med i pkt. 4.3 vil forskere som arbeider samme sted som de forsker på, inneha naturlige forutinntattheter og nærvær til fenomenet (Jacobsen, 2018, s. 40). Disse kan påvirke forskningen ved at de ligger der ubevisst i fortolkninger og oppfattelser, selv om forskerne forsøker å ikke la det påvirke studien. Forskerne prater samme språket og har god kjennskap til intervjuobjektene og organisasjonen. Nærheten til respondentene kan derfor påvirke hvordan vi leser dataene vi har samlet inn og ikke klarer å holde avstand til empirien på en side, hvor på en annen side respondentene kan snakke friere og dele mer informasjon, da vi snakker språket og kjenner til hverandre (Jacobsen, 2018, s. 56-57).

Ingen av forfatterne har hatt eller innehar nøkkelstillinger, eller deltatt i særlig aktiv grad, i mekaniseringsprosessen, noe som bidrar til å øke distansen til studien. Allikevel har forskerne valgt å benytte utenforstående til å kontrollere slutningene og konklusjonene for å søke å unngå den naturlige «fargingen» som kan oppstå på grunnlag av kjennskap til organisasjonen og respondentene. På en annen side kan forskerne ha vært for «strenge» i behandlingen av

data for å unngå denne fargingen. Respondentenes svar kan derfor ha blitt redusert eller fått vinklet poengene i sitatene grunnet våre egne fortolkninger (Jacobsen, 2018, s. 57). Leseren må derfor være bevisst disse forholdene som ligger til grunn.

4.5.3 Semistrukturert intervju

Jacobsen (2018, s. 366-368) viser til at selve gjennomføringen av et intervju er vanskelig på flere måter. Dette innebærer at intervjueren kan ubevisst stille ledende spørsmål, ikke klarer å holde strukturen slik at flyten i samtalen forsvinner, at man går utenfor manus, eller at spørsmålene har flere vinkler, og at man ikke kan stadfeste hva som er svart på av spørsmålenes flere deler. For å unngå dette har vi benyttet intervjuguiden (vedlegg 1) til å holde strukturen i samtalen. Utfordringen med dette er at detaljene kan forsvinne i det åpne intervjuet når spørsmålene skal besvares, hvis tematikken skal styre i for stor grad. Det krever mye av forskerne for å la samtalen gå, uten at det sporer av, og samtidig få med seg alle poengene som blir fremlagt av intervjuobjektet. I tillegg kan de ulike spørsmålene i samråd med bruken av intervjuguide gjøre at respondentene svarer i ulik sammenheng på spørsmålene. Forskerne har derfor gjennomgått opptakene og transkripsjonene flere ganger for å forsøke å utelukke denne svekkende faktoren. Allikevel kan det fortsatt eksistere anledninger for at dette har skjedd i denne studien, da det er vanskelig å luke ut alle «feil» i denne sammenhengen.

I to av intervjuene har kun én av forskerne deltatt. Svakheten ved dette er oppfølgingen av hverandre underveis i intervjuet gjennom å fylle ut spørsmålsformuleringene og betydningene, vinklingen på oppfølgingsspørsmålene ut ifra egen forståelse av situasjonen, eller til å «lese» respondenten. Disse to intervjuene ble derfor planlagt som de siste i rekken av gjennomføringene, slik at forfatteren som gjennomførte alene hadde erfaring fra de seks første intervjuene. Etter intervjuene har begge forskerne gjennomgått datamaterialet fra både lydopptaket og transkriberingen, selv om den ene forskeren ikke deltok i selv intervjuet.

4.5.4 Metodekritikk

Alle kildene er anonyme og kan ikke identifiseres i studien. Dette er gjort fordi det ville vært åpenbart hvem som hadde vært respondenten, hvis eksempelvis stilling eller rolle hadde vært tillagt intervjuobjektet (Jacobsen, 2018, s. 45). Det ville trolig også vært mer begrensninger og mindre åpenhet og ærlighet hvis respondentene ikke hadde vært tillagt anonymitet. På en

annen side svekker dette studiens troverdighet, da leseren ikke har vurderingsgrunnlag til selv å stadfeste korrektheten av funnene, ei heller studiens viktighet og relevans. Leseren kan heller ikke vurdere respondentenes troverdighet. Forfatterne har skrevet om sitatene fra intervjuobjektene hvor de åpenbart har avslørt seg selv. Dette være seg deres bruk av begreper som «jeg», «vi» eller avdelingen de tilhører i gitte situasjoner. Dette kan ha medført at innhold og meningen til intervjuobjektene i noen grad kan ha blitt endret.

Dokumenter internt i Forsvaret er ofte begrenset iht. «Offentleglova», som derfor unntar innsyn i disse dokumentene fra personer utenfor organisasjonen. Forfatterne har derfor forsøkt å unngå å bruke disse dokumentene til annet enn å bygge egen forståelse, slik at gyldigheten til oppgaven skal ivaretas.

Avhandlingen har benyttet Røvik (2016) som sin hovedkilde. For å få belyst flere vinkler og synspunkter er teorien understøttet eller gitt motstand fra anerkjente forskere innen organisasjonsvitenskap. En analytisk tilnærming skal gjøre det mulig å forstå den innhentede empirien igjennom offentlige kilder, intervjuer og arbeidsdokumenter relatert til problemstillingen. Dette er på noen områder ikke ny forskning, slik at det er en mulighet for at det ikke passer med organisasjonsteori i dagens samfunn, eller i en militærorganisasjon. Forfatterne har forsøkt å finne hovedkildene som ny forskning legger til grunn, for så å tolke dette til å treffe en militær organisasjon. Dette kan medføre at organisasjon-, translasjon- og implementeringsteori har visse svakheter. Videre har forfatterne søkt å styre unna «hovedstrømsforskerne» som ofte blir brukt i studier innenfor organisasjonsteori. Eksempelvis er Kotters «*Leading Change*» (2012) svært mye anvendt i denne typen masterstudier, med sine åtte faktorer for å oppnå endring. Det finnes mye kritikk mot denne metoden og for forskerne fremstår dette som «enkel» og utdatert teori. Kotters modell tar ikke nok hensyn til eksterne faktorer, slik at det ikke nødvendigvis passer med problemstillingen. Å styre unna strømmen kan ha medført til at avhandlingen har blitt mer ambisiøs og dermed mistet et klart rammeverk i teorien, slik at sammenhengen svinner hen for leseren.

4.6 Forskningsetikk

Ettersom vi gjennomfører forskning i egen organisasjon har det vært viktig å informere ledelse og innhente nødvendige godkjenninger fra Forsvaret, slik at de selv har valgt å være en del av dette. Det skal derfor ikke være noen tvil om hva formålet med avhandlingen er.

Avhandlingen har lagt til grunn Jacobsens (2018, s. 45-49) tre krav til forskningsetikk. Disse handler om å opprettholde etiske forhold mellom forskerne og respondenter. Det første handler om hvor følsom informasjonen som samles inn er. Det andre omhandler hvor privat informasjonen som samles inn er, og det tredje er sannsynligheten for å bli identifisert ut ifra data. For å imøtekomme dette er studien godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og forfatterne har innhentet samtykke fra samtlige respondenter etter at de har blitt informert om studiens formål, rammer og innhold (vedlegg 3). Respondentene har ikke fått tilgang til intervjuguiden før intervjuene, da det ikke var ønskelig at intervjuobjektene skulle klargjøre svarene sine og gi et inntrykk av tingenes tilstand som ikke er realistisk (Jacobsen, 2018, s. 45). Informasjon om samtykke er gjennomført slik at respondenter deltok frivillig og de var klar over hvilke konsekvenser deres deltakelse kunne bety både underveis og i etterkant av studien (NSD, 2021). Samtykkeskjemaet (vedlegg 4) til studien ga en beskrivelse av studiens formål, rammer og innhold, og viste til at deltakelse er basert på frivillighet, og at respondentene til enhver tid hadde mulighet til å trekke seg frem til oppgaven var innlevert. I tillegg har alle respondenter fått mulighet til å kontrollere at de har blitt korrekt sitert før studiens utgivelse. Dog har forfatterne tatt seg friheten til å fjerne det militære «stammespråket» som er gitt fra respondentene. Dette medfører allikevel ikke at informasjonen er feil, eller mindre gyldig (Jacobsen, 2018, s. 49).

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil det innsamlede datamaterialet bli presentert, analysert og drøftet mot teorien som ligger til grunn for spørsmålsgruppene og hvordan intervjuobjektene svarer ut spørsmålene. Videre analyseres dette til å svare ut problemstillingen. Kapittelet er delt inn i fire spørsmålsgrupper og starter med en forklaring av rammeverket for datagrunnlaget, og en oversikt over indikatorenes påvirkning, fremstilt i et utdrag fra tabell 4, tilhørende det enkelte området. Videre drøftes hvert spørsmål og kapittelet avsluttes med en oppsummering av spørsmålsgruppen. Videre er utfyllende sitater fra datagrunnlaget samlet i vedlegg 2, for å bidra til forståelse rundt drøftingen. Det er viktig at leseren har et nyansert forhold til både drøftingen og vedlegg 2 for å forstå helheten, og de ulike synspunktene i datagrunnlaget. Sitatene i vedlegg 2 vil merkes i teksten og vedlegget i en parentes med tall for spørsmålsgruppen, spørsmål og avsnittet det tilhører, eks. (11A).

5.1 Spørsmålsgruppe 1 - Dekontekstualisering

Her har intervjuobjektene svart på spørsmål som handler om hvordan eller hvorvidt organisasjonen har klart å trekke ut nødvendige faktorer fra en allerede eksisterende praksis. Hvordan Hæren og Brigade Nord jobbet i planarbeidet til mekaniseringen er en sentral del av dekontekstualiseringen. Spesifikt er det sett på hvorvidt det er produsert kortsiktige og langsiktige mål i organisasjonsendringen, måleparametere, ressursallokering, og om dette er informert og kommunisert tydelig ut i organisasjonen. Datagrunnlaget viser at det er variasjon i de ulike svarene for hva som er målsetningen med mekaniseringen, noe som er interessant når man ser svarene opp imot helheten av datamaterialet for prosessen. Vi ser her hvordan indikatorene for spørsmålsgruppen hemmer eller fremmer implementeringen:

Tabell 8: Viser forhold som hemmer eller fremmer dekontekstualiseringen.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Dekontekstualisering	Tilgang på informasjon	Hemmende	Avtagende og mangel på kompetanse.
	Kommunikasjon	Hemmende/nøytral	God innledningsvis, men avtagende.
	Mål og intensjon (hensikt) med mekaniseringen	Hemmende/fremmende	God innenfor materiell, men mangler i helheten av mekaniseringen.

5.1.1 Spørsmål 1

Identifiserte Brigade Nord de kritiske aktivitetene for måloppnåelse, og hvordan måloppnåelse skal måles?

Intervjuobjektene ble her bedt om å forklare sin forståelse rundt hensikten, overordnede målsettinger og intensjonen med mekaniseringen. Avgjørelsen om å mekanisere Brigade Nord og 2. bataljon ble tatt raskt, og tiden til å utarbeide planer og mål var kort. Dette gjør spørsmålet interessant, og spesielt da vi avdekker hvordan tilnærmingen har vært fra høsten 2019 til våren 2020, da planarbeidet foregikk. Flere av intervjuobjektene peker på narrativet som mekaniseringen skulle gjøres innenfor, og at tempoet det gjøres i, kan hemme implementeringen (11A):

«Brigadesjefen var åpen og innforstått med situasjonen, og anmodet bataljonssjefene om å komme med innspill til prosessen. Det som var en binding er at prosessen skulle skje innenfor gjeldende ressursrammer, da selvfølgelig med noen unntak» (IO 6).

Tre av intervjuobjektene pekte konkret på utfordringer ved planprosessen, der det oppleves som utfordringene ved den initiale analysen og planarbeidet har hemmet prosessen (11B).

«Hvis jeg skal være litt kritisk mot prosessen ... Det er jo at de som har laget detaljene for mekaniseringen er jo de som selv har minst forutsetning for å gjøre det. Slik at de planene som ble laget bar preg av å være laget av folk som ikke har grep om en sånn omstillingssprosess» (IO 1).

Forskerne tolker dette som at Hæren og Brigade Nor *ikke* har evnet å sette mekaniseringen inn i en eksistens som er lett forståelig, igjennom konseptualisering og språklige uttrykk (Røvik, 2016). Dette fordi det kommer tydelig frem at intervjuobjektene fra nivå 4 (bataljonsstab) har et annet syn på dette spørsmålet, enn intervjuobjektene fra høyere nivåer når vi ser dette opp imot spørsmålsformuleringen, og hvordan prosessen er gjennomført (11C).

«Men hva er ferdig mekanisert? Når skal 2. bataljon være «slik» og når skal 2. bataljon være «sånn»?» (IO 1).

«(Mekaniseringen er...) en prosess som er gjennomført «bottom-up». Ergo er denne prosessen ulik den normalen man har for strukturutvikling i Hæren, og Forsvaret for øvrig» (IO 6).

Intervjuobjektene påstander og refleksjoner fra ulike nivå 4-avdelinger vitner om et gap i implementeringsprosessen innenfor ledelse, oppfølging og kompetanse. Fra intervjuobjekter på et høyere nivå (2 og 3), bekreftes blant annet IO 2s påstander om mål og måleparameter, og at det er antallet stormpanservogner-CV90 på Skjold som måles (11D).

«(...) det er lett å måle. Antall kjøretøy tilgjengelig da og da (...)» (IO 4).

Ser vi dette i sammenheng med hvordan Røvik (2016, s. 262) beskriver dekontekstualiseringen, og hvorfor det er viktig å ha god forståelse for praksisen som skal implementeres, opplever forskerne at det ikke er opprettet et godt rammeverk for å få en god løsrivingsprosess (dekontekstualisering) i Brigade Nord, og for 2. bataljon. Flere av intervjuobjektene peker på at manglende fokus på kompetanse til fordel for materiell, i tråd med svært høyt tempo, medfører at det ikke oppleves som en helhetlig tilnærming til dekontekstualiseringen, fordi man ikke har tatt hensyn til konteksten det skal løsrives fra. Dette bidrar til at 2. bataljon står alene om å få sitt eget system til å fungere, etter at det nye materiellet er tilført avdelingen, selv om de ikke innehar kompetansen til å bruke dette materiellet som det er tiltenkt, i 2. bataljon (11E).

5.1.2 Spørsmål 2

Ble det/er det etablert mellomliggende/kortsiktige mål og planer, og hvordan ble ressurser allokert for å nå disse?

Her er intervjuobjektene bedt om å gjengi sin forståelse av avgjørende tilstander for å lykkes med løsrivelsen av mekaniseringen, og hvordan ressursallokeringen har foregått for å skape forståelse av mekaniseringskonseptet i 2. bataljon. Også her beskriver intervjuobjektene et skille i den helhetlige tilnærmingen til prosessen, mellom de to hovedlinjene materiell og kompetanse (12A).

«Det er etablert kortsiktige planer for materiell, og disse er helt klare.. Hva gjelder kompetanse, så har 2.bataljon i mindre grad fått de ressursene som forventes» (IO 2).

Røvik (2016), Nordhaug (2007) og Weiner (2009) peker på viktigheten av å skape et narrativ hvor endringsprosessen er nødvendig. Det fremstår for forskerne som at dette har blitt gjort på en god måte for materiellaspektet i endringsprosessen, men ikke for kompetanseaspektet. Mangel på et klart bilde av årsak-virkningsforhold av praksisen det oversettes fra (Røvik 2016 s. 270, Szulanski 1996) kan derfor har falt bort, ettersom det ikke er noen konkrete overordnede mål om hva som skal skje kunnskapsmessig annet enn hvordan materiell skal implementeres. Videre fremstår endringsprosessen for forskerne ikke som en mekanisering i form av et kompetansesystem, men som et materiellprosjekt. Allikevel er det verdt å merke seg at det satses i større grad på personell og kompetanse fra august 2021, i 2. bataljonsystemet. Dette kan bety at det er fokus på kompetanse, men at det kommer «for sent», sammenlignet med hva 2. bataljonsystemet har behov for (12B).

5.1.3 Spørsmål 3

I hvilken grad er dette tydelig kommunisert og informasjonen tilgjengeliggjort?

Dette er et samlespørsmål til dekontekstualiseringen, og har til hensikt å se på hvorvidt tilgangen på informasjon og kommuniserte handlinger har fremmet eller hemmet endringsprosessen. I det innsamlede datagrunnlaget kommer det frem at mekaniseringsprosessen ble tydelig kommunisert innledningsvis, når beslutningen ble tatt i 2020 (13A).

«Det var et ganske bevisst forhold til kommunikasjon i ledergruppen i brigaden, og det er diskutert på avdelingssjefmøter. Det har hele tiden vært viktig å være tydelig på hvordan dette skulle kommuniseres ut i brigaden» (IO 6).

Visjonene, hvorfor endringen gjennomføres og hva slutttilstanden skal bidra med i helheten av organisasjonen, oppleves for forskerne som kommunisert. Det fremkommer også at prosessen helt innledningsvis har vært «top-down», og at aktiv brukermedvirkning har gitt nyttig informasjon om brigadens og 2. bataljons behov i endringsprosessen. Dette peker Kongsmo mfl., (2015) og Weiner (2009) på som en viktig del av dekontekstualiseringen. Det som på en annen side argumenter for at dette har vært «bottom-up»-prosess, er at det raskt etter planprosessen og fra våren 2020, har vært opp til underavdelingene selv å implementere mekaniseringen.

Ifølge Nordhaug (2007, s. 33) må ledelsen produsere en kommunikasjonsplan til organisasjonen. Det fremkommer at mekaniseringsprosessen og beslutningen oppstod raskt, og at det ble satt «alle kluter til». Dette kan ha gitt motivasjon til medarbeiderne fordi kommunikasjonen var tydelig innledningsvis i oppstartsfasen. Hvorvidt det foreligger en kommunikasjonsplan er allikevel uklart, da det kan virke som at kommunikasjonen har avtatt ettersom prosessen har pågått. I følge Karp (2018, s. 142-146) er operasjonalisering av kommunikasjonen avgjørende for hvorvidt organisasjonen tar inn over seg og anerkjenner endringen. Forskerne leser også datagrunnlaget slik at det er gode analyser og vurderinger som gjøres på høyere nivåer, men at dette nødvendigvis ikke tilfaller de på lavere nivå, slik at forståelsen for prosessen blir ulik, og tidvis kan skape friksjon mellom nivåene (13B).

«Jeg mener at brigadeføringen ga en tydelig plan og en tydelig ordre, hvor avdelingene, og da spesielt 2. bataljon var involvert i arbeidet, og sånn sett fikk et eierforhold til det - men da er vi på stabs og sjefsnivå. Men det ble vektlagt fordi vi var sikre på at om ikke avdelingen vil det her så kommer det ikke til å gå» (IO 4).

Forskerne ser på kontrollmekanismer som en del av kommunikasjonen og oppfølgingen av prosessen. Selv om alle bataljonene på nivå 4 får god oppfølging innenfor materiell, er det ikke slik at prosessen oppleves som «top-down» og at det ledes igjennom linjen ned til bataljonene. Det er et gap fra nåværende tilstand til der hvor brigadeføringen setter mål, følger opp, justerer og kommuniserer endringer og planer (13C).

«Når jeg tenker på toppstyrt så tenker jeg at det er ledet som et prosjekt. Ikke at sjef 2. bataljon skal bli toppstyrt som leder, men det å bli ledet godt på drøfting og formelle ting» (IO 1).

Forskerne tolker datagrunnlaget slik at intensjonen med mekaniseringen er tydelig kommunisert ut. Intervjuobjektene har god forståelse for praksisen som skal innføres, og hensikten med dette, selv om det ikke følges opp i den grad som ønskes. At forståelsen foreligger i datagrunnlaget, er et viktig aspekt for implementeringen av mekaniseringen. Det fremstår videre for forskerne at kommunikasjonen har falt bort utenfor sjefsnivået og plangruppen, fordi mye av kommunikasjonen foregår fra sjef til sjef, og videre til staber, heller enn ut til hele organisasjonen og samvirkesystemene (13D).

«Det er ikke gitt at alle nivåer har et forhold til regjeringens beslutning. Man blir fortalt av sin sjef, som igjen har blitt fortalt av sin sjef, hva som er bakgrunnen» (IO 8).

Røvik (2016) sier det er helt essensielt at man kjenner praksisen i konteksten man skal hente ut erfaringer fra, før man setter dette inn i den nye konteksten. Videre peker Røvik (2016) på at translatøren må kjenne begge språkene i organisasjonsidéene. Forskerne tolker det slik at translatøren *mangler* i mekaniseringen av Brigade Nord, og spesielt 2. bataljon. Translatøren som Røvik (2016) referer til er i dette tilfelle den etterspurte kompetansetilførselen i form av personell, som ikke bare kjenner 2. bataljon og deres behov, men også har kompetanse innenfor mekanisert strid (språkene). Hvordan skal man bruke «verktøyene» avdelingen er tilført, for å oppnå systemkompetansen til å kunne kalle 2. bataljon mekanisert? Dette gjelder ikke kun CV90, men også hvordan logistisk understøttelse av 2. bataljon med samvirkeavdelingene skal foregå, og hvordan dette skal implementeres i bataljonens manøverkonsept. Mangel på translatørkompetanse anses derfor som svært skadelidende for mekaniseringen av Brigade Nord i denne prosessen av den totale mekaniseringen. Dekontekstualiseringen av kulturaspektet er også vanskelig, da det ikke er noen translatør som styrer dette, som IO 1 og 3 viser til (13E):

«(...) slik gjør de det i Telemark bataljon så derfor må vi gjøre det slik på Skjold». Det ble veldig fort sånn gjør de det i Panserbataljonen og da må vi gjøre det slik her» (IO 1).

«(...) 2. bataljon har hatt en påvirkning på utviklingen basert på sin erfaring og historikk. 2. bataljon skal ha sitt motto «best på fot», selv om de er mekanisert. Fordi vi skal ivareta kulturen og historikken til avdelingen» (IO 3).

Bevaringen av infanterikulturen medfører et nytt aspekt i en mekanisert avdeling, og kan oppleves som en kvasi-løsning, slik at en translatør må operasjonalisere forholdet mellom å være «best på fot», og å være mekanisert. Forskerne ser ikke nødvendigvis dette som en hemmende faktor, men det vil være essensielt å tydelig kommunisere retningen man beveger seg i, slik at man i omformings- og oversettelsesfasen (Røvik, 2016, s. 303) ikke ender med å

kopiere en praksis som ikke passer med avdelingens valgte retning, fordi de skal ha fokus på å videreføre sin kulturarv.

5.1.4 Oppsummering spørsmålsgruppe 1

Samlet har intervjuobjektene svart på om de kjenner til grunnlagsdokumenter, hensikten med prosessen, kort- og langsiktige mål og hvordan ressursallokeringen har foregått. Forskerne tolker datagrunnlaget som at alle intervjuobjektene har en god forståelse for selve praksisen og praksisens hensikt, hva som skal skje og når det skal skje, selv om kommunikasjonen har avtatt i løpet av det første året prosessen har pågått. Klare målsetninger med helhetlig tilnærming fremstår som en mangelvare, selv om overordnede mål er utvetydige. Røvik (2016, s. 224) og Chinn & Dowdy (2014) peker på at mangel på klare mål kan gjøre det vanskelig å følge opp prosessen fra laveste nivå, samtidig som det vil være vanskelig for ledelsen og translatøren å følge opp prosessen helhetlig, og justere for å nå mål og slutttilstand, hvis man er ute av kurs. Det er også overveiende god oversikt i datagrunnlaget for hvordan materiell skal tilføres, rulleres og implementeres i Brigade Nord og 2. bataljon. Disse er samlet forhold som fremmer endringsprosessen.

Datagrunnlaget viser til manglede ressursallokering innenfor kompetanse, noe som av forskerne tolkes som mangel på translatørkompetanse tilegnet implementeringsprosessen. Weiner (2009) viser til at ressurstilgangen er viktig for å øke endringsberedskapen, for å i større grad ha mulighet til å lykkes. Forskerne leser denne mangelen som hemmende for dekontekstualiseringen og implementeringen. Dette gjelder spesielt for 2. bataljon. Det fremgår at mangel på forståelse for hvordan kunnskapen skal implementeres og hvilke krav kunnskapen og kompetansen avdelingen skal ha for å kalle seg *mekanisert*. Forskerne opplever datagrunnlaget som at dette bidrar til økt avstand mellom bataljonsstab og brigadeledelsen, og mellom de andre mekaniserte avdelingene og 2. bataljon. Forskerne ser på dette som hemmende for implementeringsprosessen, selv om personell og kompetanse står på agendaen fra august 2021. Tydelig og oftere kommunikasjon på organisasjonsnivå vil fremme prosessen, og avklare mål og hensikt til alle som er berørt, heller enn at dette skal gå igjennom sjefslinja fra sjef til sjef.

5.2 Spørsmålsgruppe 2 – Kontekstualisering

Spørsmålsgruppen søker å finne ut om det er gjennomført lokale tilpasninger i implementeringen, og om det eksisterer muligheter for kontroll, oppfølging og korrigerende underveis. Intervjuobjektene ble bedt om å dele deres egne opplevelser av implementeringen av en mekanisert Brigade Nord og 2. bataljon. Vi ser her en samlet oppsummering av hvordan indikatorene for spørsmålsgruppen hemmer eller fremmer implementeringen:

Tabell 9: Viser forhold som fremmer eller hemmer kontekstualiseringen.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Kontekstualisering	Lokale tilpasninger: Tidslinje for implementering	Hemmende	Ingen overordnet, helhetlig tidslinje.
		Fremmende	Egen, lokal tidslinje etablert i 2. bn.
	Lokale tilpasninger, Rammer/Ansvarsfordeling	Nøytral	Dette er kjent og utført, men mangler overordnet, helhetlig ledelse.
	Ledelsens oppfølging	Hemmende	Mangel på helhetlig oppfølging og evaluering av prosessen.
		Fremmende	Svært god oppfølging innenfor materiell.

5.2.1 Spørsmål 1

I hvilken grad er det gjennomført lokale tilpassinger for å mekanisere 2. bataljon?

Intervjuobjektene har fått spørsmål om hvordan de har tilnærmet seg den nye praksisen for at denne skal fungere, ved å eventuelt tilpasse den, og hvordan dette har foregått i organisasjonen. Datagrunnlaget viser to kategorier; materiell og kompetanse.

Røvik (2016, s. 307) viser til translatørens fire valg for kontekstualisering. Enten å kopiere praksisen, legge til innhold, fjerne innhold, eller omvandle praksisen. Datagrunnlaget viser at det har vært behov for lokale tilpasninger innenfor personell, og at kopiering ikke har latt seg gjennomføre som eneste metode (21A).

«Et eksempel fra Panserbataljonen er at de har samlet det ansatte miljøet sitt, mens 2. bataljon har tropper med halvparten vervede og vernepliktige» (IO 1).

Deler av utvalget sier det mangler en helhetlig tilnærming til hvordan mekaniseringen skal implementeres i brigaden. Bakgrunnen for dette er mangel på en overordnet tidslinjal som

viser hvor man skal ha nådd ulike milepæler og på hvilket nivå 2. bataljon skal være på i prosessen til ulike tider. Dette finnes for materiell, men ikke for kompetanse og kunnskap i form av mekanisert systemkompetanse. Røvik (2016, s. 303) viser til at dette er essensielt for kontekstualisering av en ny praksis og for å lykkes med implementeringen. Tidslinjalene vil gi både konkrete målbilder, motivasjon og styringsparametere for ulike nivåer i organisasjonen. Forskerne tolker derfor mangel på konkrete planer som en hemmende faktor, da det meste blir overlatt til enkeltpersoner, og nivåene nederst i organisasjonen til å lykkes med implementeringen, etter eget forgodtbefinnende, selv om 2. bataljon har utviklet en tidslinjal selv (21B/21C).

«(...) når prosessen i så stor grad styres på bataljonsnivå, så må man spørre folk. Sjef 2. bataljon kan ikke beordre noen fra Telemark bataljon eller Panserbataljonen til å støtte. Brigadestabsnivået kan det. Flere savner en type prioritering og fokus i en såpass omfattende prosess» (IO 1).

Videre i kontekstualiseringen er det tegn på at rammeverk og prinsipper for kontekstualisering fravikes, grunnet mangel på «top-down»-ledelse og oppfølging fra ledelsen. Flere intervjuobjekter viser til at det har vært utfordrende å finne 2. bataljonens rolle i mekaniseringen grunnet lite materiell og fravær av kompetanseplaner. Dette gjør helhetlig tilnærming vanskelig. Det er også pekt på lite personell med *riktig* kompetanse, som gjør at det er vanskelig å videreføre kompetanse innad blant ansatte i avdelingen. Det er vanskelig for forskerne å si noe om hvorvidt grunnlagsdokumentene gir frihet til å tilpasse praksisen, eller hvor klare rammene er, da det ikke foreligger en konkret implementerings- og milepælsplan, slik det gjør for eksempelvis implementeringen av «Ordnung for militært tilsatte» (OMT). På en annen side er det ikke tilført flere ressurser og mekaniseringen skal gjennomføres innenfor gjeldende rammer (21D).

Utfordringene som krystalliserer seg i datamaterialet er derimot ivaretagelse av materiell og kompetanseheving. Dette gjelder spesielt innenfor tilpasninger i støtteorganisasjoner og kommandoforhold som Brigade Nord og 2. bataljon selv ikke rår over (21E).

«Utfordringene med lokale tilpasninger er at det er utenfor 2. bataljon sitt ansvars- og myndighetsområde, hva gjelder EBA. Alt er gammelt, og det er for lite tilgang totalt sett. Konsekvensen er at materiellet slites ut og forfaller raskere» (IO 2).

I tillegg er det gjort lokale tilpasninger som å gi 2. bataljon oppdrag om å stille bidrag i internasjonal tjeneste under endringsprosessen. Chinn og Dowdy (2014) som har forsket på militære endringsprosesser peker på at det er avgjørende å redusere internasjonale bidrag under omstruktureringer og endringer. For å øke både materiell- og operasjonell kapasitet i implementeringsfasen, er man avhengig av understøttelse av nøkkelpersonell med kritisk kompetanse og tilgjengelige plattformer for å oppnå en vellykket, militær implementering. Grunnlaget for personellet som skal til eFP (NATO-enhanced-Forward-Presence i Baltikum) skal hentes i fra vernepliktige, som akkurat er ferdig med førstegangstjenesten før de reiser ut (21F).

«Oppdraget/planen om å bruke eFP og en kompanistridsgruppe som et helt bevisst siktemål, var fra brigadesjefens side et helt bevisst valg i forhold til å gi i 2. bataljonsystemet noe å strekke seg mot» (IO 4).

«(... hadde det vært opp til meg) så vil jeg ikke sendt noen til utenlandsoperasjoner. Hvis du skal omvæpne en avdeling på dette nivået så ville det vært best å ha alle til stede. Det gir minst mulig flyt av personell inn og ut, og du får holdt prosessen og kompetansen sammenhengende 2-3 år» (IO 1).

Internasjonal tjeneste skal gi 2. bataljon et mål å strekke seg etter, samtidig som det skal bidra til å rekruttere og beholde. Dette er også et svært viktig aspekt i Hæren i 2021, da ståtiden må økes blant personellet. Om dette er viktigere enn at mekaniseringen av 2. bataljon gis forutsetninger for å lykkes med systemkompetansehevingen er noe ledelsen bør ta stilling til. IO 1 peker på at slik det gjennomføres nå, er lite logisk. Dette kan også være en av grunnen til at både Røvik (2016) og Chinn & Dowdy (2014) peker på at svært få implementeringsprosesser lykkes, og sånn sett burde det være et sterkt signal til brigadeføderasjonen om at dette forholdet bør analyseres nærmere. Videre så bør det også utarbeides en plan på høyere nivå som fokuserer på hvordan man skal beholde personellet etter de kommer tilbake fra eFP (21G).

«Hvis noen ser det fra utsiden, at 2. bataljon gjennomfører en mekaniseringsprosess, og parallelt med det leverer to ulike internasjonale bidrag, så virker ikke det logisk i

det hele tatt ... det er uten tvil vanskelig å teste at systemet faktisk fungerer som system når deler av systemet hele tiden er borte» (IO 1).

Forskerne leser datagrunnlaget dit hen at organisasjonen ser den mekaniserte praksisen som relevant i 2. bataljon og Brigade Nord, noe som Røvik (2016, s. 303) anser som et viktig aspekt i implementeringen, selv om det er åpenbare utfordringer knyttet til prosessen, og det kontinuerlige fraværet.

5.2.2 Spørsmål 2

Ble det/er det lagt inn muligheter for periodisk kontroll, oppfølging og mulighet for å korrigere kursen underveis?

Intervjuobjektene ble spurt om deres opplevelse av planer for kontroll og oppfølging av endringsprosessen, og hvorvidt dette har vært nyttig i implementeringen for å eventuelt justere kursen mot måloppnåelse. Datagrunnlaget viser at det er forskjellig forståelse og behov på de ulike nivåene. Forskerne tolker datagrunnlaget slik at hovedmålsettingen med mekaniseringen og totalt fire manøverbataljoner i Brigade Nord, er det styrende for overordnet nivå, slik at prioriteringen alltid vil være å ha vognene tilført 2. bataljon og Skjold (22A).

«Mekaniserer vi nå, kan vi gjøre det i ro og mak, selv om det ikke oppleves sånn på Skjold. Hadde vi dyttet mekaniseringen lenger ut så at vi måtte vi omvæpnet 2. bataljon og satt opp en ny bataljon samtidig. Det tror jeg rett og slett hadde knekt ryggen på oss» (IO 4).

Dette synet støttes også av IO 3, som viser til at det allerede er utfordrende å mekanisere 2. bataljon slik strukturendringen pågår nå:

«Erfaringen fra denne omorganiseringen viser jo at det å overføre mekanisert kompetanse fra to bataljoner til én er utfordrende. Så hvis vi skulle gjort det fra to bataljoner til to, så ville det vært svært, svært utfordrende. Derfor er det en langsiktig tankegang for å kunne bygge en bredere grunnmur for å være i stand til å håndtere den fjerde, mekaniserte bataljonen» (IO 3).

På et overordnet nivå kan vi se at det finnes en mulighet til å justere kurs underveis, men det fremgår av grunnlaget at dette foregår på sjefs-linjen og ikke i formelle linjer mellom staber for å følge opp fremdriften i implementeringen. Chinn & Dowdy (2014) og Røvik (2016, s. 318) viser til at eksempelvis Forsvaret, som er gjenstand for kontroll, granskning og etterprøving, har derfor mindre spillerom i kontekstualiseringen. Forskerne tolker dette til å gjelde ressurser og rammeverk, og ikke ovenfor selve gjennomføringen av prosessen i dette tilfellet. Det kan derfor henge sammen med det Hoff (2016, s. 281) beskriver om at endringsprosesser ofte er mer omfattende enn man tror innledningsvis (22B).

«(...) svaret er både å «ja» og «nei». ... Men det er veldig sjelden at 2. bataljon leser tilbake på mekanisering prosessen vil jeg påstå» (IO 1).

«De viktigste tingene for sjef Brigade Nord er dialogen med sjef 2. bataljon for å forsikre seg om at dette foregår på en trygg måte. Sånn at mellomliggende mål må være på 2. bataljons premisser for å sette tempoet i følge med sikkerhet» (IO 8).

Forskerne tolker det dit hen at sjefslinjen har en god dialog, og følger opp hverandre. Allikevel er det mangel på mulighet til å evaluere implementeringsprosessen i et større bilde, noe som forskerne leser som utfordrende for mekaniseringen, da det blir opp til bataljonene selv å kontrollere fremdriften. Dette strider mot Røviks (2016) teorier som peker på at omformingen i kontekstualiseringen er selve endringsetappen i kunnskapsoverføringen. Det er her praksisen kan bearbeides, og påvirkes av innslag og endringer som ikke er planlagt med i overføringen (22C).

«(...) jeg er ikke urolig for prosessen. Men; jeg er nok en gang overrasket over hvordan Hæren implementerer ting ...» (IO 1).

Gjennomføringen av plangruppemøter, under ledelse av G-4, materiell- og logistikkansvarlig Brigade Nord, har vært en god arena i prosessen, men det er også her varierende grad av fokus på kompetanse, og materiell har naturlig nok vært den dimensjonerende faktoren. Videre opplever forskerne at det er varierende grad av forståelse for hvordan arenaen brukes for å bringe prosessen fremover, blant datagrunnlaget (22D).

«Det finnes vel en slags mekaniseringsforum hvor de av og til.. hvor G-4 drar til Skjold for å gjennomføre en temperaturmåling og se hva som skjer og veien videre. Jeg kjenner ikke til hvor systematisk det har vært» (IO 8).

«Materiellpersoner har hatt noen statusmøter, eller hva man kan kalle det. Jeg opplever at konklusjonen alltid har vært det at vi er på rett vei, og vi fortsetter iht. plan, med noen mindre korrigeringer, kanskje» (IO 2).

Forskerne tolker det som at «statusmøtene», under ledelse av G-4 Brigade Nord har fremmet prosessen hva gjelder materiell, men har et uforløst potensial på kompetanseheving. Styringsdialoger er også gode arenaer for å kontrollere fremdrift og justere kurs, selv om det pekes på at dette burde gjennomføres oftere, da det innebærer at flere deltakere fra begge sider av «bordet» er til stede og kan påvirke prosessen (22E).

«(...) Så denne dialogen, både forarbeidet og underveis, var kanskje det eneste eksempelet, og en bra seanse, for å kontrollere prosessen» (IO 2).

«(...) så jeg tror vi burde hatt styringsdialoger oftere. Det er sjelden jeg snakker med sjef 2. bataljon om hvordan vi kan understøtte prosessen hans, mens når det er formelle dialoger, så må man ta seg tid til det. Og det medfører jo at de som betyr noe - er der» (IO 7).

5.2.3 Oppsummering spørsmålsgruppe 2

Intervjuobjektene har reflektert rundt lokale tilpasninger og om hvordan deres inntrykk av oppfølging og evaluering har blitt integrert i implementeringsprosessen. Selve praksisen oppleves som passende, selv om det er varierende behov for lokale tilpasninger, fordi en mekanisert avdeling er i samme kategori uavhengig om det er fullmekanisert eller lettinfanteri. Forskerne tolker datagrunnlaget slik at det er gjennomført og fulgt opp lokale tilpasninger innenfor materiell. Dette har fremmet prosessen på en god måte, og ingen av intervjuobjektene har vært i tvil om hvordan eller hvorfor materielldelen av mekaniseringen er gjennomført med lokale tilpasninger i mekaniseringen. Det er også gjennomført lokale tilpasninger innenfor det Røvik (2016) beskriver som innskrivingsregler, da det ikke er mulig å direkte kopiere praksisen fra Telemark bataljon og Panserbataljonen til 2. bataljon.

Forskerne opplever at 2. bataljon har lagt mye fokus på denne praksisen, og er klar over hvilke tilpasninger de må gjøre for å lykkes. Dette er forhold som fremmer implementeringen. På en annen side tolker forskerne det som hemmende at det er ulik forståelse for praksisen i organisasjonen som helhet, og kobler dette sammen med mangel på en helhetlig tilnærming.

Ved å ikke ha et system for å evaluere mekaniseringen av Brigaden som en helhet, vil man ende opp med å dra prosessen frem i ulike retninger uten et konkret, samlet mål. Det vil ikke være anledning til å styre ressursallokeringen, fordi ingen holder de ulike prosessene samlet i mekaniseringen, og mangler oversikt over den totale progresjonen, på et overordnet nivå. Forskerne tolker det derfor dit hen at det i større omfang bør gjennomføres formelle styringsdialoger mellom brigadestaben og bataljonsstaben i 2. bataljon for å understøtte prosessen og de ulike behovene, og for å tydeliggjøre kommunikasjonen mellom stabsnivåene.

Det fremstår videre for forskerne at innspillene har blitt «kjøpt rått» av sjefene underveis i hele prosessen. IO 6 viser eksempelvis til at: «*Jeg tror alle våre innspill ble tatt til følge. Uavkortet*». Dette er forhold som kan ha medført at underavdelingene har fått handle innenfor egen interesse i planprosessen, uten at dette har blitt analysert opp imot den totale målsetningen. Dette kan ha medført at det er mange ekstra prosesser som må hensynstas og gjennomføres, som går på bekostning av eksempelvis kompetanse. Ser vi til Røvik (2016, s. 303-305) og hva han sier om overføringsfasen hvor organisasjonsidéen, eller praksisen, kan utsettes for endringer som ikke er bevisste, kan dette være noe som har skjedd i denne prosessen. Videre viser Røvik (2016) til hvilken individuell handlefrihet deltakere og translatører har myndighet over, hvilket mandat og hvilke muligheter de har å anvende, er med på påvirke oversettelsen og prosessen. Forskerne tolker dette som at deltakerne i planprosessen har hatt stor frihet, som igjen har fått påvirkninger for den totale prosessen. Forskerne presiserer at det ikke er dårlige idéer eller innspill til praksisen, men mangel på overordnet styring underveis i prosessen gjør dette til en hemmende faktor i implementeringsprosessen.

5.3 Spørsmålsgruppe 3 - Endringsreaksjoner

I denne spørsmålsgruppen har intervjuobjektene fått reflektere rundt opplevelser av egne og organisasjonens endringsreaksjoner, utfordringer, motivasjon og støtte til å lykkes med implementeringen. I tillegg så er det sett på kultur og hvordan dette bearbeides i organisasjonen. Vi ser her en samlet oppsummering av hvordan indikatorene for spørsmålsgruppen fremmer eller hemmer implementeringen:

Tabell 10: Viser forhold som fremmer eller hemmer endringsreaksjoner.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Endringsreaksjoner: Motstand mot endring	Frykt for det ukjente endringen medfører	Hemmende	Mangel på personellstyring kombinert med lite informasjon.
	Selvopplevd identitetsap ifm. endringen	Fremmende	Mekaniseringen oppleves som en god utfordring, Brigade Nord vil lykkes med resultatet.
	Makttap ifm. endring	Fremmende	Opplever ikke tap.
Endringsreaksjoner: Vilje til endring	Lojalitet til prosessen og til å gjennomføre endringer	Fremmende	Høy grad av lojalitet og vilje.
	Positivitet til endringsprosessen	Nøytral	Noen tilløp av subkultur. Mangel på oppfølging.
		Fremmende	Opplever flere muligheter enn begrensninger. Må ses i sammenheng med punktet over.

5.3.1 Spørsmål 1

Hvordan har endringen i følge med mekaniseringen påvirket/påvirker de ansatte?

Intervjuobjektene har svart på hva de mener fremmer eller hemmer organisasjonskulturen, endringsberedskap og hva de selv mener er den største utfordringen med mekaniseringen av Brigade Nord.

Forskerne tolker datagrunnlaget som at endringen i stor grad har vært positiv, og at de aller fleste ser på mekaniseringen som en positiv utfordring. Mye av dette skyldes at usikkerheten rundt Prop 2S (Forsvarsdepartementet, 2017) som beskrev at 2. bataljon skulle bli en mekanisert avdeling basert på mobiliseringspersonell, og at det allikevel har blitt en mekanisert, stående avdeling (31A).

«Dette her kommer til å bli en tøff periode, men samtidig en positivitet over at avdelingen fortsatt skal ha den daglige driften og ikke være mobiliseringsdisponert» (IO 1).

En slik endringsprosess krever også mye av den enkelte som deltar i prosessen, og flere av intervjuobjektene peker på at høy arbeidsbelastning i mekaniseringen kan bidra til vedvarende høy turnover blant personellet (31B).

«2. bataljon har en veldig høy endringsberedskap, men det har en pris. Folk blir slitne og frustrerte, det er ingen tvil. Risikoen er jo en høyere turnover, og så er det at ståtiden går ned. (...) det er i hvert fall det som skjedde sist det var omvæpning» (IO 1).

Flere intervjuobjekter viser til at det er et grunnleggende ønske om å utvikle seg og bli bedre i Brigade Nord. Forskerne tolker datagrunnlaget som at endringen oppleves nødvendig i organisasjonen, noe Weiner (2009), Nordhaug (2007) og Jacobsen (2016) mener er essensielt for å lykkes. Forskerne opplever at motstanden er mitigert gjennom å unngå alternativet for 2. bataljon, som var mobiliseringsavdeling. Ved at mekaniseringen i seg selv fremmer prosessen gjennom en stadig «drive» til å utvikle seg, og at mekaniseringen gir personellet denne muligheten. Forskerne tolker det slik at lojale ansatte hever nivået på implementeringsprosessen, fordi det er tillit til ledelsen som gjennomfører prosessen i 2. bataljon (Cawsey, 2016), selv om det ikke nødvendigvis er tillit til systemet blant alle intervjuobjektene. Forskerne leser også datagrunnlaget som at enkelte deler av organisasjonen opplever større endringsreaksjoner og ser dette opp imot kommunikasjonen fra spørsmålsgruppe 1 (31C/31D).

«Grunnlaget for de som er negative er at de utfordrer rammefaktorene for materiell, personell og infrastruktur som er tilgjengelig. På lavere nivå i organisasjonen ser de hver dag hva som mangler, og ser hvilke rammefaktorer de som er på Setermoen og Rena har, og det kan nok utfordre deres hverdag» (IO 3).

Forskerne leser ut fra datagrunnlaget at det er mange som har sterke følelser knyttet til endringen, og noen som utviser motvilje overfor mekaniseringsprosessen. Dette gjelder spesielt for Sanitetsbataljonen og underleggelsen av sanitetstroppene, som tidligere var en del av fag- og manøverbataljonene. Forskerne knytter dette til Christensen mfl. (2015) teorier om

subkultur, og hvordan dette vil være med å påvirke prosessene hvis det finnes i organisasjonen (31E).

«Det er tydelig at ikke alle deler av organisasjonen er like interessert i at det skal skje. Konkret gjelder dette i sanitetstroppene som skal underlegges Sanitetsbataljonen, og da spesielt sanitetstroppene i Panserbataljonen, Artilleribataljonen og Telemark bataljon, hvor det har vært størst motstand mot endringene» (IO 6).

Forskerne tolker derimot datagrunnlaget slik at sanitetskompaniet tilknyttet 2. bataljon har hatt en annen tilnærming enn de andre sanitetskompaniene. Forskerne ser dette i sammenheng med Meyer & Stensakers (2018) teori om at hvis det feiles i forankringen vil medarbeiderne hemme prosessen ved at oppslutningen svekkes i deler av organisasjonen, og endringen motarbeides. Forskerne leser det dit hen at det er det Røvik (2016) omtaler som løsrivingsprosessen (dekontekstualiseringen) som har feilet i avdelingene sanitetstroppene flyttes fra, når de skal overføres, og underlegges Sanitetsbataljonen. Det er feilaktig informasjon som utgjør faktagrunnlaget for mange, og mangelfull oppfølging fra ulike endringsagenter som fører til uroen i sanitetsmiljøet (Sahlin-Andersson, 1996). Røviks (2016) smitteteori tolker forskerne som at negative holdninger fra erfarent personell kan smitte over på mindre erfarent personell, og dette kan være en av årsakene til at motstanden er større på troppsnivå, hvor det yngste personellet befinner seg (31F).

«(...) i en avdeling som Forsvaret, med en sterk avdelingskultur og tilhørighet, så er det ikke tvil om at noen av beslutningene som er tatt i prosessen, har vært tungt å svelge for mange» (IO 6).

Forskerne ser til Jacobsen & Thorsvik (2019) som viser til frykten for det ukjente, og at motstand er helt naturlig fordi individer ønsker å verne om sine interesser. Ved å flytte sanitetstroppene fra manøveravdelingene til Sanitetsbataljonen er dette en endring som mange trolig ikke anser som nødvendig, noe Jacobsen (2016) peker på som essensielt for å lykkes i prosessen. Dette selv om sanitetsunderstøttelsen vil bli bedre for Brigade Nord i sin helhet. I tillegg rokker man ved manges interesser om å ha en egenart, og en annen farge på hodeplagget, enn Sanitetsbataljonen for øvrig. Lai (2013) peker på behovet til den enkelte om å bli sett, og hvordan dette gir motivasjon. Dette er noe som kan forsvinne for den enkelte i

sanitetstroppene når de blir «uniforme» med resten av Sanitetsbataljonen, som videre kan bidra til økt usikkerhet for fremtiden. Dette knytter forskerne opp mot kultur og hvordan egenarten og avdelingskulturen er viktig del av motivasjonen til den enkelte. Flere av intervjuobjektene peker på viktigheten av, og utfordringer rundt, kultur i følge med mekaniseringen (31G).

«Det som hemmer mekaniseringen er at det er ingen arena å drive kulturbygning på. Det er blitt borte, eller hemmet av Corona» (IO 8).

Ser vi til Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 392) og hvordan frykten for det ukjente kan gjøre at mange motsetter seg endringen, er det viktig å kunne gi medarbeiderne sosiale arenaer til å dele frykten imellom seg og bygge motivasjon sammen. Dette gjelder spesielt for det personellet som må omskoleres eller som får nye arbeidsoppgaver, og de som må flytte til Skjold (31H).

Meyer & Stensaker (2018) viser til at man kan påføre organisasjonen unødvendig stress og negativ stemning blant personellet igjennom det som de beskriver som multiple endringer, noe som kan være tilfelle i 2. bataljon. I tillegg til dette er det mange pågående prosesser samtidig med mekaniseringen, som gjør at flere føler de er nedprioritert, eller må nedprioritere mekaniseringen, til fordel for andre prosesser. Multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2018) gjør derfor at den enkelte kan få en følelse av å ikke rekke å få forståelse for den pågående prosessen før neste begynner, eller at man hele tiden sitter med en følelse av at man ikke strekker til. Videre kan dette bidra til at man mister troen på evnen til å lykkes med prosessen (31J).

«Innføringen av OMT, URE, HSRF, FLF, luftvern, CBRN, tung ingeniørbataljon samtidig (andre endringer og omstruktureringer), i tillegg til å mekanisere Brigaden. Til og med de som lever og ånder for Forsvaret prater om å hoppe av nå» (IO 7).

«Jeg trives veldig godt med prosessen, men jeg har ikke noe tro på sluttproduktet i det helet tatt» (IO 2).

Flere av intervjuobjektene peker på at høy arbeidsbelastning er en utfordring og en grunn til høy turnover. Forskerne ser dette i sammen med endringsreaksjoner som kan knyttes til det

Weiner (2009) mener handler om mestringstro. Troen på at man har tilgjengelige ressurser til å lykkes med endringen i organisasjonen. Ved frafall av dette vil individene ikke se hensikten med arbeidet de er satt til å gjøre, og derfor vil man heller ikke lykkes i å snu turnover-trenden. Allikevel er det vanskelig for forskerne å si at dette spesifikt hemmer prosessen, da organisasjonen er klar over, og arbeider med, utfordringen. Det som derimot hemmer prosessen, er at datagrunnlaget ikke sier noe om hvordan organisasjonen skal løse utfordringen i fremtiden (31K).

«Hvis man hele tiden henger etter med arbeidsoppgavene, og folk blir litt slitne og sånt, så kan nok det hemme prosessen. Så jeg tror det generelle aktivitetsnivået og arbeidspresset, og kompetansebehovet er litt i veien» (IO 8).

«Voksesmerter» i Hæren er det god dekning for å påstå ut ifra datagrunnlaget. Flere av intervjuobjektene viser til at det ofte implementeres prosesser uten at dette er politisk vedtatt, eller at det forseres, slik at ressursgrunnlaget for handlingen ikke følger med implementeringsprosessen, og man derav ikke har forutsetninger for å lykkes (31L).

«Opprettelsen av FLF og en mekanisert brigade samtidig gjør at begge kappes om de samme ressursene. Hæren måtte uansett spørre seg selv; skal vi vente på regjeringen eller kjøre på og få ressursene senere?» (IO 4).

«(...) det er jo preget av en «design to cost»-løsning igjennom hele prosessen. Dette er jo en krevende balanse, spesielt for brigaden» (IO 6).

Datagrunnlaget peker på samtidighetsproblematikken i FLF og mekaniseringen skaper utfordringer for implementeringsprosessen. Forskerne tolker det slik at dette gjelder for personell på nivå 4 og nedover i organisasjonen, og at dette skaper en underliggende motstand som delvis kan hemme prosessen hvis det ikke kommuniseres tydelig. Vi ser dette opp imot Lais (2013) teorier om å bli sett som både enkeltperson og organisasjon (31M).

5.3.2 Spørsmål 2

I hvilken grad ble det/er det benyttet personell med erfaring fra tidligere endringsprosesser i planarbeidet av mekaniseringen?

Intervjuobjektene er her bedt om å redegjøre for endringsberedskapen og hvordan personell med erfaring har bidratt til å hemme eller fremme implementeringsprosessen. Avhandlingen har også sett på om det oppleves motiverende eller demotiverende å få eller ikke få støtte som de mener det er behov for i mekaniseringen.

Datagrunnlaget viser til at noen av intervjuobjektene høyere opp i organisasjonen er av den oppfattelse av at man automatisk er god på endringsprosesser hvis man har jobbet mange år i Forsvaret, fordi Forsvaret er en organisasjon i stadig endring (32A).

«På generelt grunnlag vil jeg si at hvis du har vært i Forsvaret i et visst antall år, så har du erfaringer med endringsprosesser. Det er ikke til å unngå» (IO 8).

Dette har overrasket forskerne, spesielt med tanke på at datagrunnlaget fra brorparten av intervjuobjektene er av en svært annen oppfatting. Forskerne tolker det slik at det høyere nivået i Hæren ikke har planlagt med, eller sett behovet for, noen med spesialisert kompetanse innenfor endringsprosesser i mekaniseringen (32B).

«Jeg tror vi skal være ærbødige nok til å si at det nok hadde fremmet prosessen og hatt noen med svart belte i omstrukturering og strukturutvikling tilgjengelig i prosessen» (IO 6).

Det er på en annen side planer for personellflyt, og tilføring av kompetanse mellom avdelingene. Forskerne tolker datagrunnlaget som at det er manglende oppfølging også her, noe som hemmer prosessen, da dette var identifisert som en avgjørende tilstand i planarbeidet til prosessen (32C).

«Det å ansette personell i 2. bataljon med spesifikk kompetanse fra de andre, det har det vært gjort forsøk på, men man har ikke lykkes i like stor grad som man skulle ønske på akkurat det» (IO 3).

Det er omsider to sider av en sak, og forskerne leser datagrunnlaget slik at det kan være naturlige årsaker til at man ikke har løst personellutfordringen og kompetanseflyten til å understøtte mekaniseringen (32D).

«Mange tenker at man bare beordrer kompetanse til Skjold. Og du kan godt gjøre det, men da slutter de bare. På en annen side er det ikke sikkert sjef Brigade Nord har noen interesse av å gjøre det, fordi turnover er en utfordring og vi vil få høyere turnover hvis vi begynner å beordre folk mot sin vilje» (IO 8).

Datagrunnlaget viser også til at premissene må være insentivstyrt for at dette skal lykkes. Forskerne tolker det slik at insentiver må være innenfor den allerede foreliggende ressurstildelingen, slik at det er rammeverket man har å spille på. Det er ikke gjort noen konkrete grep hva gjelder insentiver, for å øke kompetansetilflyt til Skjold. Det er satt krav til mekanisert erfaring for kompanisjefer fra august 2021, men forskerne er i tvil hvorvidt dette kan kalles et insentiv. Videre tolker forskerne dette som at man heller får yngre kompanisjefer, som nødvendigvis ikke har mye mekanisert erfaring. De forserer kompetanseløpet og blir tilsatt som kompanisjefer, og innehar ikke mekanisert kompetanse fra bataljonsnivået, ettersom de ikke har opparbeidet tjenesteerfaring fra bataljonsnivået før de blir tilsatt på Skjold. Et kompetansegap som ikke vil bidra til mekaniseringen av 2. bataljon (32E).

5.3.3 Oppsummering spørsmålsgruppe 3

Endringsreaksjonene i møte med mekaniseringen tolker forskerne som i all hovedsak positive, og at de fleste ser på mekaniseringen som en spennende utfordring. Slik kjennetegnes implementeringen som en prosess med høy grad av lojalitet og vilje blant personellet til å lykkes med mekaniseringen.

Meyer og Stensakers (2018) teori om sammensatte endringer, gjennom multiple endringer og hvordan dette påvirker medarbeiderne, er en utfordring som kjennetegner datagrunnlaget. Videre er frykten for det ukjente og den nye hverdagen, som Jacobsen & Thorsvik (2019) viser til, med på å skape en underliggende, kanskje ubevisst motstand mot endringen. Ser vi disse to sammen tolker forskerne dette som hemmende for implementeringen. Dette fordi Brigade Nord ikke evner å gjøre tiltak raskt nok i følge med prosessen, da det er mye som foregår samtidig. Endringsmotstand kan oppstå når endringen følger tidligere endring. Videre tolkes dette som at man ikke har rukket å forstå endringene som oppstår, og at brigaden derfor ikke løser de oppdukkende utfordringene dette medfører (Meyer & Stensaker, 2018). Konkret vises det til at personelltilførsel, i form av kompetanse, kommer for sent til 2.

bataljon. Forskerne tror en av grunnene til at dette har oppstått, er på bakgrunn av at mekaniseringen ble besluttet raskt, slik at beordringsrunden våren 2020 allerede hadde gått. Lai (2013) viser til strategisk kompetansestyring som viktig for at endringsprosesser lykkes, og det derfor bør analyseres nærmere i brigadeledelsen (33A).

Dette har blant annet bidratt til at noen av intervjuobjektene viser til at personell mister troen på organisasjonen, og at denne frustrasjonen gjør at turnover forblir høy, eller tiltar, og i et langt perspektiv hemmer mekaniseringen av 2. bataljon.

Videre peker Jacobsen & Thorsvik (2019) på tap av makt eller identitet som en faktor som kan motarbeide endringsprosessen. Forskerne har ikke funnet eksempler på dette som hemmende for prosessen. Snarere tvert imot har forskerne funnet belegg for at både seksjonssjefer og ledelse på alle nivåer ønsker at mekaniseringen skal lykkes. Datagrunnlaget viser at der det er mangel på oppfølging har det på en annen side gjort at personell har vært kreative i løsninger for å lykkes, selv om det nødvendigvis ikke er helt i henhold til «boka».

Insentivordning for å øke kompetansetilvekst på Skjold er noe som kan fremme implementeringen hvis det gjøres karrierefremmende for de som velger å søke seg til Skjold. Det er viktig at en insentivordning ikke skaper et classeskille mellom de som blir tilført avdelingen, og de som allerede har vært der fra tidligere. Ved gode analyser kan en insentivordning bidra til å overskygge eksterne påvirkninger som hemmer implementeringsprosessen.

5.4 Spørsmålsgruppe 4 - Kompetanseoverføring

Denne spørsmålsgruppen søker å finne svar på hvordan kompetanseoverføring har foregått, og foregår i mekaniseringsprosessen. Intervjuobjektene er blitt bedt om å reflektere rundt egen opplevelse av hvordan kompetanseoverføring foregår i Brigade Nord, på ulike nivåer, og hvordan det arbeides for å være en lærende organisasjon. Hvordan ivaretas erfaringer som kan benyttes når den fjerde mekaniserte avdelingen skal opprettes, er også et interessant tema som drøftes. De er også bedt om å forklare hvordan fagpersoner som utelukkende jobber med mekanisering er benyttet i prosessen. Vi ser her en samlet oppsummering av hvordan indikatorene for spørsmålsgruppen fremmer eller hemmer implementeringen:

Tabell 11: Viser forhold som fremmer eller hemmer kompetanseoverføring.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Kompetanseoverføring	Deling av erfaring og kompetanse	Hemmende	Ingen skriftlige produkter eller planer for oppfølging mot kollektiv læring.
		Nøytral	Nivå 4-avd. Deler erfaring imellom seg, uten at det er systematisert.
	Dokumentering av erfaring og kompetanse underveis som benyttes til å evaluere prosessen	Hemmende	Ingen dokumentering eller evaluering av prosessen.

5.4.1 Spørsmål 1

For å overføre og ivareta erfaringer internt; hvilke tiltak traff/treffer Brigade Nord for å være en lærende organisasjon i mekaniseringsprosessen?

Intervjuobjektene har her svart på deres egne opplevelser rundt planer på tvers av avdelingene for kompetanseoverføring, i hvilken hyppighet det deles erfaringer i, og hvordan erfaringene blir forvaltet og fulgt opp. Forskerne ønsket å se på hvorvidt dette gjøres og om det er kontinuitet i dette arbeidet. Det er varierende hvordan intervjuobjektene svarer. Også i denne kategorien spørsmål er det ulike synspunkter på hvordan organisasjonen følger opp og lærer underveis. Forskerne tolker det overordnede forholdet om å være en lærende organisasjon til å være fraværende (41A).

«Dette er jeg veldig usikker på, og jeg har ikke tenkt tanken før nå. Jeg finner det påfallende at et så stort prosjekt, med så mange aktører, ikke har et system for å evaluere ting underveis» (IO 2).

Hoff (2016, s. 298) viser at organisasjoner i endring er avhengig av å være en lærende organisasjon igjennom å analysere og justere planen og gjennomføringen. Forskerne tolker fra datagrunnlaget at det ikke gjøres konkrete handlinger for å være en lærende organisasjon, noe som hemmer prosessen ved at man i dette tilfellet blir reaktive, og at behovsprøvde endringer ikke kommer, eller kommer for sent. Flere av intervjuobjektene viser til at det er opp til 2. bataljonsystemet selv å definere delmål for å bli mekanisert til 2023, noe som divergerer fra blant andre IO 4 sitt syn (41B).

«For å evaluere avdelingen brukes de normale utdanningsprogrammene og milepælene som de andre mekaniserte avdelingene. På den måten kan vi lese delmål i mekaniseringsprosessen. Skulle gjerne hatt et simulatormiljø tilgjengelig for å aktivt sammenligne avdelingene» (IO 4).

Forskerne ser også ulikheter imellom nivåene på hvordan de lener prosessen på institusjonell hukommelse. Høyere nivå viser til at erfaringer ligger i den institusjonelle hukommelsen, mens lavere nivå viser til at denne er kort, fordi turnover og ståtid gjør at mange av erfaringene forsvinner ut av organisasjonen (41C).

«(...) der har vi nok ikke gjort altfor mye. Det er mer sånn at det går inn i den generelle institusjonelle hukommelsen» (IO 8).

«Institusjonshukommelsen er utrolig kort. Og det er en bekymring» (IO 6).

Ser vi dette opp imot Hoff (2016) og Jacobsen & Thorsvik (2019) teorier om at en forutsetning for at læring finner sted i organisasjonen er «kollektiv atferd», så er det vanskelig for forskerne å forstå ut ifra datagrunnlaget at man kan lene seg på institusjonell hukommelse. Knytter vi dette videre opp imot Szulanskis (2000) teorier, ser vi at det ikke er noe automatikk i at medarbeidere i en organisasjon kan dra nytte av kunnskapen, bare fordi organisasjonen innehar denne kunnskapen. Dette når kun et fåtall i organisasjonen sitter på denne kunnskapen, turnoveren er høy, og det ikke er noen plan for erfaringsdeling annet enn i den innledende planprosessen, høsten 2019. Mangel på erfaringsdeling og fravær av konkrete tiltak for å være en lærende organisasjon tolker forskerne som hemmende for prosessen, og for videre prosesser i fremtiden. Forskerne leser i datagrunnlaget at det er gjort enkelte, konkrete grep innad i 2. bataljon, basert på erfaringslæring (41D).

«2. bataljon så jo utfordringer ved Kompani C, og når de skulle driftsette sitt materiell, som ikke nådde det ambisjonsnivået de hadde satt. Nå har 2. bataljon justert Kompani B etter det» (IO 1).

Forskerne tolker det videre dit hen at et stadig økende tempo i organisasjonen hemmer evaluering av implementeringsprosessen. Forskerne ser dette i sammenheng med Szulanskis (1996, s. 36) påstander om at påkjenninger som eksempelvis tid man har tilgjengelig og

hvilke faktorer man opplever, vil medføre at man ikke vil være i stand til å gjøre alt man burde ha gjort i en endringsprosess (41E).

«Det kan vel kanskje være en av følgende av arbeidspress og turnover, at det ikke er de samme folkene igjennom hele prosessen, og at de har mere nok å gjøre. Så da er kanskje etterarbeidet det første som ryker, vil jeg anta» (IO 8).

Hva gjelder kompetanseoverføring mellom avdelinger, tolker forskerne datamaterialet slik at både Panserbataljonen og Telemark bataljon er på tilbudssiden og tar personell fra 2. bataljon med på både kurs og utdanning. Utfordringen knyttet til dette er som Røvik (2016) viser til hvor deltakelse på vertsorganisasjonens praksisnære arenaer er nøkkelfaktorer for å lykkes, og slik kan man tilpasse endringen til organisasjonen ved bruk av en ny og ekstraordinær språkdrakt (Sahlin-Andersson 1996 s. 83, Røvik 2016 s. 291). Potensiale for bedre utnyttelse igjennom en toppstyrt prosess foreligger, da det er lite av aktiviteten som skjer på 2. bataljons praksisnære arena, og avdelingen må sende personell til andre avdelinger for å få trening. Konsekvensen av dette er at man får sendt færre personer til de andre avdelingene grunnet eksempelvis økonomiske bindinger. Det vil bli vanskelig å skape en kollektiv atferd ved tilbakekomst til 2. bataljon, og en «sånn de gjør det er fasiten»-kultur kan lett oppstå, som avhandlingen har drøftet i dekontekstualiseringen. Forskerne tolker derfor datagrunnlaget slik at en større del av utdanning burde foregå på Skjold, hos 2. bataljon.

Samtidig er det hold i datagrunnlaget for å si at 2. bataljon sitter igjen med forventninger som ikke kan innfris, fordi avdelingen befinner seg i en særstilling. Det er flere som mener at 2. bataljon har bygget opp Finnmark Landforsvar, med både tid og ressurser, og nå må noen støtte de med mekaniseringen. Forskerne anerkjenner dette forholdet, men viser til kompleksiteten i Brigade Nord som datagrunnlaget fremhever (41F):

«Det er ingen deler av organisasjonen som stopper opp for å kun hjelpe 2. bataljon med å bli mekanisert. Styrkeproduksjonen i de andre avdelingene fortsetter jo» (IO 3).

Forskerne tolker dette som at kompetanse er overlatt til 2. bataljon selv å løse, noe som er avhengig av roller, ansvar og myndighet som 2. bataljon selv ikke rår over, og derfor hemmer prosessen.

5.4.2 Spørsmål 2

Ble det/er det tilført eller tilgjengeliggjort personell med nødvendig kunnskap til organisasjonen, og i hvilken grad er dette tilgjengelig for erfaringsoverføring?

Intervjuobjektene har reflektert rundt translatørrollen Brigade Nord og 2. bataljon, og hvordan erfaringsoverføring, styring og ledelse har bidratt til å føre prosessen fremover. Intervjuobjektene har også fått spørsmål om det er implementert eller funnet behov for en prosjektstilling i form av en prosjektgruppe, eller en prosjektoffiser, som kun jobber med mekaniseringen.

Forskerne tolker datagrunnlaget som at det i den innledende ordren og planprosessen var tatt høyde for at 2. bataljon skulle tilføres personell med kompetanse for å heve nivået i avdelingen. Dette er forhold som i seg selv fremmer prosessen. På en annen side peker flere intervjuobjekter på at utøvelsen av ordren av kompetansetilveksten har vært avvikende fra ordreproduktet som ble utgitt våren 2020 (42A).

«(...) Det er kanskje derfor det heller ikke har blitt tilført flere, da det ikke er stilt noen eksakte tallkrav, men det har vært opp til avdelingene å definere dette antallet selv» (IO 2).

Ut ifra datagrunnlaget leser forskerne at, til forskjell fra Finnmark Landforsvar, er det ikke sett behovet fra høyere til å ha en prosjektoffiser til mekaniseringen av Brigade Nord, annet enn at prosessen ledes igjennom G-4 i brigadestaben. Forskerne tolker dette som en bakenforliggende grunn til at et utvalg av intervjuobjektene mener mekaniseringen ikke er en prioritert aktivitet i Hæren, sammenlignet med Finnmark Landforsvar (42B).

«Vanligvis vil jeg si det hemmer å være uten en prosjektoffiser, men det å bruke linjen, plangrupper og de normale mekanismene har fungert. G-4 har på en måte vært en form for prosjektoffiser, men han har ikke vært det» (IO 4).

Forskerne mener dette er kjernen til at mekaniseringen, og generelt andre militære endringsprogram i Hæren og Forsvaret for øvrig, sliter, eller mislykkes, selv om de blir «implementert». Forskerne ser dette opp imot Chinn & Dowdy (2014) og McKinsey (2015) som sier at:

«I et typisk endringsprogram blir målsetninger og forbedringsinitiativ fastsatt sentralt av en programorganisasjon som forventer at linjen skal implementere. Det fungerer svært dårlig i en militær organisasjon. I motsetning kjennetegnes suksessfulle transformasjoner ved at det settes tydelige forventninger til linjen og at de blir ansvarliggjort for tiltakene».

Forskerne tolker det altså slik at mekaniseringen er overlatt til, og ikke styrt igjennom, linjen, uten at det er stilt tydelige forventninger hvor personell og avdelinger er ansvarliggjort for måloppnåelsen i mekaniseringen. Forskerne anser dette som svært hemmende for prosessen, og mener at datagrunnlaget viser til at avdelingene på nivå 4 er i stor grad avhengig av å løse mekaniseringen selv, sett bort ifra materiellaspektet. Dette passer godt med IO 3s beskrivelse av prosessen (42B):

«Med bakgrunn i mangel på prosjektoffiser er det tillagt et større ansvar ned på avdelingene som mekaniseres, og spesielt 2. bataljon. De må da drive denne omskoleringen med det personellet de har, og den kompetansen de utvikler seg selv» (IO 3).

Forskerne tolker datagrunnlaget som at en mangel på prosjektgruppe eller prosjektoffiser gjør at prosessen ikke følges opp tilstrekkelig, fordi prosessen faller innunder arbeidsporteføljen til enkeltpersoner, som allerede har andre gjøremål i det daglige. Samtidig viser IO 8 til at det ble gjort en vurdering rundt prosjektstillingen, men at det i oppstartsprosessen ble bortprioritert til fordel for å ha kompetanse ute i 2. bataljon. Forskerne tolker dette todelt, da dette valget har fremmet 2. bataljons interne prosess, men at det har hemmet mekaniseringen totalt sett. Flere av intervjuobjektene er usikre på om det ble opprettet en prosjektstilling, noe som overrasket forskerne. Datagrunnlaget tolkes som at det er stor enighet blant nivå 4-respondentene på at en prosjektstilling hadde fremmet prosessen. Videre fremmet det prosessen innledningsvis i 2. bataljon, da de hadde en stilling ledig til å fungere som prosjektoffiser. Da dette ble avsluttet når personen som bekledde stillingen begynte i en ny avdeling, og 2. bataljon ikke hadde årsverk tilgjengelig til å fortsette arbeidet, hemmet dette prosessen (42C).

Det er altså ikke opprettet en prosjektstilling i Brigade Nord for å lede mekaniseringen. Datagrunnlaget trekker frem at det er enkeltpersoners pågangsmot og kompetanse som

essensielt, og grunnen til at prosessen går fremover på lavt nivå. Forskerne tolker dette som fremmede for prosessen, og viser til Szulanski (2000) påstander om at den enkeltes motivasjon vil påvirke implementeringsprosessen, og lojalitet gjør at de strekker seg lenger (Meyer & Stensaker (2018) (42D).

«Det er legges kanskje litt for stor tillit til at det er gode folk i organisasjonen som omstilles og at de redder mangelen på plan, eller mangelen på en prosjektgruppe. De greier å mitigere den mangelen på grunn av sin egen dyktighet» (IO 1).

5.4.3 Oppsummering spørsmålsgruppe 4

Forskerne ser til Hoff (2016, s 298-299) og de fire kravene til rammeverk for en lærende organisasjon. Disse skaper forutsetningene for å kommunisere strategien nedover i organisasjonen, muligheter for å rapportere utviklingen, etablere mål og planer, samt legge til rette for periodisk kontroll når denne spørsmålsgruppen oppsummeres. Datagrunnlaget viser at det er få av disse kravene som er implementert i prosessen. Etablere mål og planer er med, og er utvetydige innenfor materiell, men ikke for personell og kompetanse. Allikevel tolker forskerne datagrunnlaget som at personell og kompetanse skal få mer fokus utover i 2021, noe som *kan* fremme mekaniseringen. Mellommenneskelige faktorer (Szulanski, 1996) kan påvirke dynamikken i 2. bataljon og det er derfor viktig at avdelingen er bevisst dette når nye kompanisjefer starter i august 2021, da 2. bataljon er avhengig av de mellommenneskelige relasjonene med Telemark bataljon og Panserbataljonen. Videre gjelder dette også hvordan nye kompanisjefer og deres avdelingskulturer tas med inn i avdelingen, som igjen utfordrer etablerte sannheter som har fått fotfeste i 2. bataljon.

Datagrunnlaget viser til at kunnskapsoverføring og erfaringsdeling gjøres i språklig form, mellom avdelingene, uten at dette er systematisert skriftlig for ivaretagelse av erfaringer. Ser vi til Szulanski (1996), kan dette være en medvirkende faktor til at medarbeiderne i organisasjonen sliter med å se forholdet mellom årsak og virkning, fordi det ikke foreligger noen erfaringsrapporter som forteller hvorfor man gjør som man gjør (43A).

«Jeg har ikke sett en erfaringsrapport fra forrige mekanisering av 2. bataljon. Men jeg vet veldig godt hva vi gjorde da, og hvordan vi gjorde det, og hvordan vi tenkte

om å flytte over kompanisjefer fra Panserbataljon, da. Men jeg vet ikke om det finnes noe erfaringsrapport fra det» (IO 8).

Forskerne binder dette opp imot forholdet mellom den raske rotasjonen av sjefer og stabsmedarbeidere, og lengden på implementeringsprosesser. Dette fordi sjefer roterer normalt hvert andre år. Dette gjør at lærings- og erfarings sirkelene ikke blir sluttet, eller fulgt opp (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 345). Ser man dette i sammenheng med lav institusjonell hukommelse, vil mangel på systematisert erfaring hemme mekaniseringen i Brigade Nord. Kontinuitet er derfor viktig i prosessen (43B).

«Det dreier seg om kontinuitet, innenfor blant annet enkelte stillinger. Og det er kjempeviktig, eller så kan hele prosessen bli «skylt ut med badevannet» (IO 6).

2. bataljon bør i større grad få tilført kompetanse til sin praksisnære arena for å utvikle egne ferdigheter der dette er mulig. Dette for å bygge egen kultur, og tilføre organisasjonen en kollektiv atferd, gjennom felles grunnlag og forståelse. Systemkompetansen vil trolig også økes hvis flere av 2. bataljons personell får mulighet til å bidra, da det utdannes i egen teig.

Mangel på prosjektstilling ser forskerne i sammenheng med Szulanski (1996) hvor det skaper et fravær av klare rammer for medarbeiderne, hva gjelder hvem som skal håndtere prosessen, styre kompetanse og ivareta erfaringer og læring. Mangel på formelle rammer og arenaer hemmer prosessen. Det bidrar til å frata avdelingene på lavt nivå situasjonsforståelse og helhetsoversikt, da den totale mengden informasjon og arbeidsoppgaver blir for mye å håndtere. Det er utelukkende hemmende hvis avdelingene ikke klarer å prosessere erfaringer og læring som opparbeides i endringsprosessen (Szulanski, 1996, s. 93). I tillegg baserer erfaringsdeling seg på muntlig overføring, noe som videre kan skape et gap i årsak-virkningsforholdet, fordi informasjonen ikke blir systematisert (Szulanski, 1996, s. 36). På en annen side så fremmer det prosessen at lavt nivå deler erfaringer og spiller hverandre gode, og ivaretar mellommenneskelige relasjoner og bygger kultur seg imellom.

5.5 Oppsummering av drøfting av datagrunnlaget

Avhandlingen har nå drøftet dekontekstualisering, kontekstualisering, endringsreaksjoner og kompetanseoverføring. Oppsummeringen vil først presenteres overordnet, før hovedtrekkene fra hver av de fire presenteres i en samlet oppsummering.

5.5.1 Overordnet oppsummering av drøfting

Initialplanprosessen kan deles i to. En på materiell, og en på personell/kompetanse. Hva gjelder materiell, så mener alle intervjuobjektene at denne har vært god, og at den materiell- og logistikkansvarlige (G-4) i Brigade Nord har vært en suksessfaktor for mekaniseringen så langt. Et flertall av respondentene viser til at det også er gode planer for personell og delvis for kompetanse. Brigade Nord har allikevel kun lyktes delvis hva gjelder personell. Flere mener det ikke er tilstrekkelig, basert på manglende oppfølging og kontrollmekanismer. 2. bataljon er med tiden i stor grad overlatt til seg selv for å lykkes, selv om det er mange faktorer som spiller inn, som avdelingen selv ikke rår over. Slik har man ikke lyktes i å tilføre og fylle kritiske årsverk i organisasjonen. Hva gjelder kompetanse fremstår dette som en neglisjert prosess, som er overlatt til 2. bataljon i sin helhet å håndtere. Her er det dog varierende oppfatning blant respondentene, men det er overvekt for at dette er et område Brigade Nord har feilet på, om vi ser til intervjuobjekt 1, 2, 3, 5, 6 og 7. Dette hemmer tydelig prosessen, og ut ifra datamaterialet tolker forskerne det slik at det må gjøres konkrete grep for at 2. bataljon skal nå full operativ kapabilitet til 2023.

5.5.2 Oppsummering av spørsmålsgruppene

Tabell 12 er en oppsummert tabell for alle spørsmålsgruppene, inndelt i fargene rød, gul og grønn, hhv. hemmende, nøytral eller fremmende. Dette indikerer hvilke forhold som hemmer eller fremmer implementeringsprosessen.

Tabell 12: Viser oppsummert hvordan indikatorene i spørsmålsgruppene fremmer eller hemmer implementeringsprosessen.

Område	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Dekontekstualisering	Tilgang på informasjon	Hemmende	Avtagende og mangel på kompetanse.
	Kommunikasjon	Hemmende	God innledningsvis, men avtagende.
	Mål og intensjon (hensikt) med mekaniseringen	Hemmende	God innenfor materiell, men mangler i helheten av mekaniseringen.
Kontekstualisering	Lokale tilpasninger: Tidslinje for implementering	Hemmende	Ingen overordnet, helhetlig tidslinje.
		Fremmende	Egen, lokal tidslinje etablert i 2. bn.
	Lokale tilpasninger, Rammer/ Ansvarsfordeling	Nøytral	Dette er kjent og utført, men mangler overordnet, helhetlig ledelse.
	Ledelsens oppfølging	Hemmende	Mangel på helhetlig oppfølging og evaluering av prosessen.
Fremmende		Svært god oppfølging innenfor materiell.	
Endringsreaksjoner: Motstand mot endring	Frykt for det ukjente endringen medfører	Hemmende	Mangel på personellstyring kombinert med lite informasjon.
	Selvopplevd identitetstap ifm. endringen	Fremmende	Mekaniseringen oppleves som en god utfordring, Brigade Nord ønsker å lykkes med resultatet.
	Makttap ifm. endring	Fremmende	Opplever ikke tap.
Endringsreaksjoner: Vilje til endring	Lojalitet til prosessen og til å gjennomføre endringer	Fremmende	Høy grad av lojalitet og vilje.
	Positivitet til endringsprosessen	Nøytral	Noen tilløp av subkultur. Mangel på oppfølging.
Fremmende		Opplever flere muligheter enn begrensninger. Må ses i sammenheng med punktet over.	
Kompetanseoverføring	Deling av erfaring og kompetanse.	Hemmende	Ingen skriftlige produkter eller planer for oppfølging mot kollektiv læring.
		Nøytral	Nivå 4-avd. deler erfaring imellom seg, uten at det er systematisert.
	Dokumentering av erfaring og kompetanse underveis som benyttes til å evaluere prosessen	Hemmende	Ingen dokumentering eller evaluering av prosessen.

Hva gjelder dekontekstualiseringen, så ser vi at informasjon og kommunikasjon har vært inkluderende, tilgjengelig og distribuert ut i organisasjonen innledningsvis i prosessen fra høsten 2019 til våren 2020. Dette har bidratt til å skape en overordnet forståelse for intensjonen med mekaniseringen. Dette oppleves fremmede for prosessen. Hva gjelder mål, så har mål innenfor materiell og oppfølgingen av dette fremmet prosessen, da det finnes gode planer, informasjon og oppfølging rundt dette. Informasjonsflyten som innledningsvis har vært god har avtatt utover i 2020 til nå, og anses som hemmende for prosessen. Mangel på oppfølging og mål innenfor kompetanse kan skyldes at prosessen har gått fortere enn organisasjonen har klart å forutse og reagere på, slik at det har oppstått et gap mellom nåværende og ønsket kompetanse. I tillegg anses det til å ha vært med på å skape en avstand mellom 2. bataljon og avdelingene hvor praksisen hentes ifra, og brigadestaben. Dette gjelder ikke sjefslinjen, men anses allikevel hemmende for prosessen.

For kontekstualiseringen anses tidsplanen for, og oppfølgingen av, materiell som fremmede. G-4 Brigade Nord sin kommunikasjon med sideordnede, støttende avdelinger, så vel som underordnede avdelinger anses fremmede for prosessen, da denne delen av kontekstualiseringen fremstår utvetydig. Mangel på tidslinje for personell og kompetanse har medført at det ikke eksisterer noen overordnede rammer for hvordan prosessen skal tilnærmes, hvordan 2. bataljon skal nå kompetansemessige mål, og hvilke delmål de skal nå underveis, eksempelvis for å være i stand til å utføre internasjonal innsats i 2022. De målene som finnes, har avdelingen produsert selv. At det ikke er noen formelle rammer for å kontrollere progresjonen underveis medfører stor usikkerhet i organisasjonen. Disse forholdene hemmer prosessen. Mangel på avklaring rundt roller, ansvar og myndighet gjør at prosessen hemmes i fremdriften, da 2. bataljonsystemet ikke tilføres den kompetansen de behøver, i det tempoet dette behøves. Det legges her vekt på manglende «top-down» styring som gjør at det ikke prioriteres mellom avdelinger, og derav hemmer prosessen. Videre medfører dette at deler av medarbeiderne ikke ser fordeler, men ulemper med mekaniseringen, som igjen påvirker turnover, da de føler seg nedprioritert. Det vises også til de forhold som 2. bataljon selv ikke kan påvirke, som EBA og skyte- og øvingsfelt, har betydning for hvordan prosessen mottas, og medfører at implementeringen ikke fungerer ideelt. Dette anses som en hemmende faktor for prosessen, selv om det er utenfor både 2. bataljon, og Brigade Nord sitt myndighetsområde.

Endringsreaksjonene anses som positive i store deler av organisasjonen. At 2. bataljon ikke ble nedlagt, men heller ble mekanisert, anses som fremmede for prosessen, da medarbeiderne så alternativet som svært negativt. Den positive holdningen gjør at flere av medarbeiderne på lavt nivå anser mekaniseringen som en spennende og interessant utfordring, noe som forskerne tolker som fremmede for prosessen. Medarbeidernes lojalitet, positivitet og vilje til endring gjør at prosessen går fremover og at det lykkes. Dette fremmer prosessen. At "best på fot" som avdelingskultur bevares fremmer arbeidet med, og understøttelsen av, kulturbygning i 2. bataljon under implementeringen. Dette skaper tilhørighet og samhold, og skaper motivasjon blant medarbeiderne. Subkultur i sanitetstroppene viser at endringsagentene, sjefer på lavere nivå, må kommunisere viktigheten og betydningen av mekaniseringen. Det kan være en sammenheng med avtagende informasjon som gjør at sjefer på lavt nivå ikke ser det store bildet. Dette hemmer prosessen.

Multiple endringer og stadig nye, samtidige implementeringer gjør at medarbeiderne føler de ikke strekker til, og ikke får kontroll på den pågående endringen før det kommer en ny endring. Dette skaper usikkerhet og er en demotiverende faktor for den enkelte, da fremtiden fremstår som ukjent og usikker. Mekaniseringen påvirkes derfor av frykten for det ukjente. Dette er forhold som hemmer prosessen.

For kompetanseoverføring preges dette av mangel på formelle rammer for erfaringsdeling og erfaringsivaretagelse. Det finnes ingen erfaringsrapporter fra tidligere prosesser, og erfaringen baserer seg på institusjonell hukommelse. Dette er forhold som anses hemmende for prosessen, spesielt hva gjelder turnover og lav ståtid. Videre er muntlig kompetanseoverføring med på å ivareta mellommenneskelige forhold, noe som fremmer prosessen. På en annen side er det hemmende for prosessen da frafall av skriftlige produkter kan medføre at personellet ikke ser sammenhengen mellom årsak og virkning. Mangel på prosjektstilling(er) i Brigade Nord, og ledelsens valgte metode for å lede mekaniseringen fremstår ikke enhetlig, og bidrar til at ansvaret for å lykkes er dyttet ned på nivå 4, og den enkelte avdeling. Dette skaper unødvendig friksjon og skaper splid istedenfor samling, i en hektisk prosess som trenger klare retningslinjer for å øke kompetanse basert på erfaringer. Dette er utelukkende hemmende for prosessen. Videre er det vanskelig å skape en kollektiv atferd i mangel på grunnlag som beskriver årsak-virkningsforholdet.

6 Konklusjon

Mekaniseringen av Brigade Nord er et resultat av NATOs skjerpede krav til medlemslandene, og Hærens vekst for å imøtekomme disse kravene. Mekaniseringen er derfor en av flere større omorganiseringsprosesser som skjer i Hæren på nåværende tidspunkt. Ordning for militært tilsatte (OMT), utdanningsreformen (URE), opprettelsen av Finnmark landforsvar (FLF), Hærens skole for rekrutt og fagutdanning (HSRF) er et utvalg av omstillingsprosesser som skjer samtidig som mekaniseringen, og som påvirker prosessen.

Problemstillingen til denne oppgaven har vært: *«Hva kjennetegner Brigade Nord's endringsprosess «mekanisering», og hvilke forhold fremmer og hemmer implementeringen?»* For å svare ut problemstillingen har avhandlingen benyttet kvalitativ metode gjennom bruk av intensiv casestudie. Dette studiet er avgrenset til å se på Brigade Nord, og alle respondentene som har bidratt til datagrunnlaget har vært- eller er tilknyttet mekaniseringsprosessen. Valget av problemstillingen er basert på forfatterens forforståelse for hvordan Forsvaret og Hæren implementerer nye strategier, eller leder endringsprosesser. Problemstillingen er svart ut gjennom bruk av innhentet teori og intervjuer. Utleidet fra teorien har fire faktorer med egne spørsmålgrupper som anses viktige ved implementering- og endringsprosesser blitt utarbeidet. Videre er det i innhenting av datagrunnlaget benyttet semistrukturerte intervjuer med åtte respondenter, som gjennom drøfting opp imot teorien, har besvart problemstillingen.

6.1 Hva kjennetegner mekaniseringen?

Overordnet så kan vi si at mekaniseringen kjennetegnes av at det er materiell-drevet. Dette betyr at prosessen ledes, måles og utføres på bakgrunn av materiell som er tilgjengelig og når det eventuelt blir tilgjengelig. Dette er spesielt tydelig i dekontekstualiseringen og kontekstualiseringen av prosessen, men allikevel et kjennetegn for alle spørsmålgruppene. Forskerne har videre funnet kjennetegn som definerer mekaniseringen av Brigade Nord. *Lav grad av betydning, sammensatte endringer, vilje til å lykkes, lav grad av oppfølging, ingen systematisering av erfaring, og mangel på «top-down»-ledelse.*

Lav grad av betydning kjennetegner prosessen ved at totaltilnærmingen til mekaniseringen mangler. Dette være seg mangel på styringsdokumenter og måleparametre innenfor personell og kompetanse, som gjør at avdelingene på nivå 4 må «finne veien selv» uten hjelp

til å prioritere ressurser internt i organisasjonen. Det er på en annen side høy grad av viktighet innenfor materiell. Dette gjør at aktualiteten for endringsprosessen avtar når materiellet er tilknyttet og gammelt materiell rullert, selv om flere av intervjuobjektene forteller at dette hemmer prosessen. Allikevel må det sies at den innledende planprosessen fikk gode ressurser og hadde nok tilgjengelig informasjon til å starte gjennomføringen. Denne informasjonen tilfalt organisasjonen, og kommunikasjonen var også god og hyppig. Alle intervjuobjektene støtter oppunder dette, og viser god forståelse for mekaniseringen av Brigade Nord, noe som har fremmet oppstartsfasen av mekaniseringen. Det er dog slik at en stadig synkende grad av betydning vil kunne hemme implementeringsprosessen ytterligere.

Sammensatte endringer kjennetegner prosessen ved at mekaniseringen påvirkes av forhold, interne og eksterne, som bidrar til økt endringsmotstand. Intervjuobjektene binder det opp i eksterne faktorer som; tilgjengelig materiell, EBA, skyte- og øvingsfelt og opprettelsen av FLF på en side, og på den andre siden samtidige omstrukturingsprosesser og utdanningsreformen. Internt pekes det på uklare linjer og mangel på oppfølging innenfor roller, ansvar og myndighet, ressurstildeling, funksjonelt fravær, strukturgrep og kompetanse som påvirkende for prosessen. Selv om endringsberedskapen oppleves høy, og det uttalt er lite endringsmotstand, er det tydelig at multiple endringer påvirker intervjuobjektene og medarbeiderne. Dette i samråd med mangel på forståelse for den helhetlige endringen, og hvordan imøtekomme endringene, anses dette kjennetegnet hemmende for prosessen.

Vilje til å lykkes vises når flere av intervjuobjektene peker på innsatsen som brigadens underavdelinger legger ned bidrar til å lykkes med implementeringen. Videre er det en opplevd positivisme rundt endringen, og hvordan Brigade Nord som helhet vil få økt operativ evne når den er ferdig mekanisert. Samtlige intervjuobjekter har et ønske og et pågangsmot for å ta prosessen videre fremover, og ser på mekaniseringen som en spennende utfordring. Dette er et kjennetegn for mekaniseringen og fremmer implementeringsprosessen i Brigade Nord, men fordrer også at endringsagentene klarer å smitte de underordnede med samme positivitet for endringen videre fremover.

Lav grad av oppfølging kjennetegner mekaniseringsprosessen i Brigade Nord (dette gjelder ikke for materielldelen av mekaniseringen). Intervjuobjektene på nivå 4 og delvis nivå 3, viser til at graden av oppfølging er lav, og at oppfølgingen ikke er spesifikk, slik at man alltid ender opp med at prosessen «går bra». Videre skjer oppfølgingen fra sjef til sjef, noe som

gjør at viktige aspekter frafaller fordi de som sitter med utførelsen ikke får konkretisert den faktiske statusen. Dette oppleves av intervjuobjektene som hemmende for prosessen. Det som på en annen side er fremmede for prosessen er at det fra noen intervjuobjekter er uttalt at det er rom for å ta opp utfordringer og justere ambisjonen på sjefslinjen. Det som avhandlingen ikke viser er hvordan dette eventuelt gjøres og hvordan denne informasjonen deles ut i organisasjonen, da det ikke finnes datagrunnlag for dette. Forfatterne har også notert seg at det er gjennomført en oppdatering av sjef Brigade Nord om mekaniseringen i månedsskiftet april – mai 2021.

Ingen systematisering av erfaring kjennetegner de fleste store prosesser i Brigade Nord og Hæren. Dette gjelder erfaringsrapporter og andre formelle, skriftlige produkter til ettertiden. Intervjuobjekter på nivå 4 viser til at det i noen grad har forekommet lærings- og erfarings sirkler i 2. bataljon, som har medført at de har brukt tidligere erfaring til å justere prosessen i egen avdeling. Dette fremmer mekaniseringen. Forskerne har derimot ikke funnet noen form for erfaringsystematisering i mekaniseringsprosessen ellers. Noen intervjuobjekter viser til at det løses igjennom institusjonell hukommelse, og noen andre intervjuobjekter viser til mangel på dette. Uansett opplever forskerne at det vil bli vanskelig å se sammenhenger mellom årsak og virkning, og hvorfor man har gått frem som man har gjort, til en senere tid. Erfaringslæringen for de som kommer til neste prosess må derfor opptjenes på nytt. Mangel på systematisering av erfaring vil trolig hemme Brigade Nord og Hæren i denne og kommende prosesser.

Mangel på «top-down»-ledelse kjennetegner prosessen ved at ansvaret for gjennomføringen er dyttet ned på nivå 4, og spesielt 2. bataljon. Ved å styre gjennom «top-down», samt tilrettelegge for nedentil og opp, vil man i større grad få organisasjonen med på å iverksette prosessen, selv om det er motstand. Det er tydelig i datagrunnlaget at implementeringen er overlatt til linjen, uten at det ledes igjennom linjen og ansvaret er klart fordelt, noe som hemmer prosessen.

6.2 Anbefalinger

Hva gjelder anbefalinger, så er forfatterne klar over de faktorer som påvirker det å skulle gi anbefalinger til Brigade Nord i følge med mekaniseringsprosessen. Avhandlingen er gjennomført i en begrenset periode, og har kun ett år med erfaringer innhentet fra prosessen.

Denne innhentede informasjonen baserer seg på åtte personers erfaringer og agenda, slik at dette ikke nødvendigvis er sannheten i organisasjonen som helhet. Videre vil ikke oppgaven vise de forholdene som i utgangspunktet løses bra, der det oppfattes som god implementering, igjennom disse anbefalingene. Avhandlingens anbefalinger tar kun hensyn til de kjennetegn som anses hemmende for mekaniseringen av Brigade Nord.

For å mitigere *lav grad av betydning*, mener forskerne at kommunikasjonen rundt prosessen må prioriteres for å motivere og skape forståelse for mekaniseringen. Dette må følges opp kontinuerlig, spesielt med tanke på rotasjon i stillinger og ståtid blant personellet. Kompetanseplaner og hvordan mekaniseringen skal lykkes må kommuniseres og informasjonen må spres, slik at forventningene er tydelige, både oppover og nedover i organisasjonen.

Sammensatte endringer gjør at personellet som er satt til å gjennomføre endringene ikke forstår prosessen de utfører, før den neste begynner. Det anbefales derfor å i større grad skjerme 2. bataljon fra annen aktivitet som ikke genererer merverdi for avdelingen, eller brigadesystemet. Videre så anbefales det å frigjøre et overordnet årsverk til prosjektstilling for oppfølging av implementeringsprosessen. Dette vil tydeliggjøre roller, ansvar og myndighet mellom nivåene og avdelingene, samtidig som kompetanse og personell kan følges opp på lik linje som materiell, under én «paraply».

Oppfølgingsgrad: For å øke oppfølgingen og understøttelsen bør det i større grad søkes å skape en helhetlig tilnærming hvor beslutningstakere og staber møtes for å prioritere, justere og diskutere veien mot måloppnåelse. Dette vil også bidra til økt kommunikasjon og forståelse for prosessen. I tillegg vil saker som er tydelige for nivå 3, men skjult for nivå 4, og vice versa, bidra til økt motivasjon og forståelse av både hensikt og mål, og årsakssammenhenger vil kunne bli synlige. Forholdet mellom avdelinger vil også bedres, da det er Brigade Nord som prioriterer aktiviteten.

Erfaringsystematisering: Det bør i større grad gjennomføres rutinemessige arenaer med fokus på å systematisere erfaring. Slik kan også punktet ses i sammenheng med overnevnte punkt, og bidra til kompetanseoverføring og erfaringsdeling mellom avdelinger og nivåer, og til kommende implementeringsprosesser og omstruktureringer.

«Top-down»-ledelse: Forskerne mener datagrunnlaget er tydelig på at «top-down»-styring og ledelse må få en større plass i implementeringsprosessen. Det er tydelig for forskerne at denne prosessen gjennomføres stikk i strid med hvordan både McKinsey (2015) og Chinn & Dowdy (2014) mener militære endringsprogrammer bør gjennomføres. Forskerne mener dette er et tydelig signal på at man har behov for å gjennomgå videre endringsprosesser i Hæren for å i større grad lykkes. Det vil alltid fungere fordi Forsvaret ikke går konkurs, men til hvilken pris, og hva sitter man egentlig igjen med, spør forskerne seg i tråd med flere av intervjuobjektene? Datagrunnlaget har vist at måten implementeringsprosessen foregår i Brigade Nord kan bidra til å svekke ståtiden ved høyt arbeidspress og lav grad av oppfølging. Når man ser dette i sammenheng med alle endringsprosessene som har foregått i Hæren og Forsvaret siden 2010, og som vil fortsette frem til 2030, er det tydelig at det må gjøres grep for å ivareta personellet i Hæren. Forskerne opplever at det er graden av uklare endringsprosesser, ikke mekaniseringen alene, som gjør at presset blir høyt, og at personellet mister troen på systemet.

6.3 Forslag til videre forskning

Oppgaven har sett på implementeringsprosessen mekaniseringen av Brigade Nord. Det finnes lite forskning på disse prosessene i Hæren, og det er derfor av interesse å se på opprettelsen av Finnmark landforsvar (FLF). FLF har en prosjektorganisasjon, noe som mekaniseringen ikke har. Det vil derfor være interessant å se hvordan dette påvirker prosessen, og eventuelt hvilke andre utfordringer som er like eller ulike, og som påvirker omstruktureringen i en av Hærens andre avdelinger. Finnes det likheter eller ulikheter som gjør at Hærens tilnærming til «ledelse igjennom linjen» fungerer bedre, eller ikke fungerer, uavhengig av situasjonen det skal gjennomføres i? Dette kan også bidra til å videre bekrefte Chinn & Dowdy (2014) og McKinsey (2015) teorier om militære endringsprogram.

Det vil også være interessant å se nærmere på 2. bataljon og hvordan avdelingen fungerer sammenlignet med Panserbataljonen og Telemark bataljon, og hvordan turnover og ståtid påvirker implementeringen. Er det forhold som gjør at ståtiden er annerledes mellom Panserbataljonen og 2. bataljon, og eventuelt hvilke tiltak kan gjøres for å forbedre situasjonen?

Referanseliste

By, R. T. (2005). *Organizational Change management: A critical review*. Journal of change management. Hentet 24.02.21 fra Google Scholar igjennom:
<https://www.avannistelrooij.nl/wp/wp-content/uploads/2017/06/Todnem-BY-2005-JoCM.pdf>

By, R. T., Diefenbach, T., Klarner, P. (2008). *Getting organizational change right in public services*. The case of european Higher education. Oxfordshire: Milton Park, Routledge

Børtnes, T. (2007). *De fem ledertypene*. Hentet 07.05.21 fra: <https://www.arbeidsmiljo.no/de-fem-ledertypene/>

Cawsey mfl. (2016). *Organizational Change*. An action-oriented toolkit. 3. utgave. Los Angeles: SAGE Publications ltd.

Chinn, D. & Dowdy, J. (2014). *Five principles to manage change in the military*. McKinsey on Defence: McKinsey & Company. Hentet 26.02.21 fra:
<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/five-principles-to-manage-change-in-the-military>

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Czarniawska, B. og Joerges, B. (1996). *Travels of Ideas*. Translating Organizational Change. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter

Døving, E., Tobiassen, A. E., & Lines, R. (2007). *Organisasjonslæring*. En kritisk og realistisk tilnærming. Beta, 21(1), 33-50 ER.

Filstad, C. (2008). *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Magma nr. 1/2008

Forsvarsdepartementet (2016) Prop. 151 S (2015-2016) *Kampkraft og bærekraft*. Langtidsplan for forsvarssektoren. Hentet 23.02.21 fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>

Forsvarsdepartementet (2017) Prop 2 S. *Videreutviklingen av Hæren og Heimevernet* Landmaktproposisjon. Hentet 23.02.21 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-2-s-20172018/id2575441/>

Forsvarsdepartementet (2020a) Prop. 62 S (2019–2020). «*Vilje til beredskap – evne til forsvar*». Langtidsplan for forsvarssektoren. Hentet 23.02.21 fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-62-s-20192020/id2697623/>

Forsvarsdepartementet (2020b) Prop. 14 S *Evne til forsvar – vilje til beredskap* Langtidsplan for forsvarssektoren. Hentet 23.02.21 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>

Forsvarets Forum (2020) Intervju i Forsvarets Forum om mekanisering av Brigade Nord. Hentet 23.02.21 fra <https://forsvaretsforum.no/slik-ser-brigadesjefen-for-seg-brigade-nords-framtid/112558>

Forsvaret (2020) *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Hentet 08.04.2021 fra https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf

Forsvaret (2020) *Organisasjon*. Hentet 08.04.2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon>

Frost, A. (2014). *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors*. Hentet 07.03.21 fra: <http://www.knowledge-management-tools.net>

Hoff, K. G. (2016). *Strategisk Økonomistyring*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring*, 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1/1998. Hentet 05.03.21 fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. I. (2016). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (4. utgave) Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2020). *Endring og endringsledelse*. PPT. Foredrag for lederkonferansen 2020. Statped. Hentet 24.02.21 fra: <https://www.statped.no/globalassets/kurs-og-konferanser/presentasjoner/ppt2020/4.-jacobsen.pdf>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Cristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (2 utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Cristoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave) Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnson, L. B., Kennedy, J. F. Pres U.S., Nevins, A. (1964) *The Burden and the Glory: President John F. Kennedy: The Hopes and Purposes of President Kennedy's Second and Third Year in Office as Revealed in His Public Statements and Addresses*. 1. utgave. New York: HarperCollins

Kanter, R. M., B. Stein, and T. D. Jick. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press

Karlsen, J. (2020) *Her starter jobben med å mekanisere Brigade Nord*. Forsvarets Forum 13.02.20. Hentet 24.02.21 fra: <https://forsvaretsforum.no/her-starter-jobben-med-a-mekanisere-brigade-nord/112893>

Karp, T. (2018) *Endring i organisasjoner*. Idelogi, teori og praksis. 2. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Konsmo, T., de Vibe, M., Bakke, T., Udness, E., Eggesvik, S., Norheim, G., Brudvik, M., Vege, A. (2015). *Modell for kvalitetsforbedring; utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid*. Notat nr. 1 om kvalitetsutvikling fra Nasjonalt Kunnskapscenter for helsetjenesten. Oslo: Norwegian Knowledge Centre for the Health Services, 2015.

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. 1. reviderte utgave. Boston: Harvard Business School Press.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetansestyring*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Leraand, D. (2020) *Brigade Nord*. Store norske leksikon. Hentet 8.04.21 fra https://snl.no/Brigade_Nord

Liddell Hart, B. H. (1944) *Thoughts on War*. 1. utgave. United Kingdom; London: Faber and Faber

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2018). *Endringskapasitet*. 2. Opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser*. Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging. Hentet 28.02.21 fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1794/thesis.pdf?sequence=1>

Nordhaug, O., Hildebrandt, S., Brandi, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*. 1. utgave. Oslo: Forlag1.

Norsk Senter For Forskningsdata (2016). Informasjon og samtykke. Hentet 31.03.21 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/>

Rognstrand, A. (2021) *2. bataljon mekaniseres: – Har nådd en del milepæler*. Forsvarets Forum 20.01.20. Hentet 24.02.21 fra: <https://forsvaretsforum.no/2-bataljon-haeren-nyhetsvarsel/2-bataljon-mekaniseres--har-nadd-en-del-milepaeler/176828>

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2016). *Trender og Translasjoner*. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner. 4. opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Sahlin-Andersson, K. (1996). *Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, New York, Walter de Gruyter.

Sajeva, S. (2014). *Encouraging Knowledge Sharing among Employees. How Reward Matters*. Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3. Utgave, Jossey-Bass: San Francisco.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization* (1st ed.). London: Currency Doubleday

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy test of case*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Svendsen-utvalget (2020) *Økt evne til å kombinere menneske å teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. 24. juni 2020. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>

Stewart, T. R. & Lusk, C. M. (1994). *Seven components of judgmental forecasting skill: Implications for research and the improvement of forecasts*. Journal of Forecasting, 13, 575-599.

Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness. Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal

Szulanski, G. (2000). *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness*. Organizational Behavior and Human Decision Processes

Van der Voet, J. Groeneveld, S. & Kuipers, B. S. (2014) *Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context*. Public Management Review. Oxfordshire: Routledge

Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. Hentet 22.02.21 fra:
https://www.researchgate.net/publication/38021465_A_theory_of_organizational_readiness_to_change

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguiden er et rammeverk for samtalene med intervjuobjektene.

Introduksjonsspørsmål til spørsmål 1

Hvor godt kjenner du til mekaniseringens ordreverker og plangrunnlag? Kan brukes til første spørsmål.

Elaborerende spørsmål

Hva er dine tanker omkring mekaniseringen og implementeringen av denne?

Hva er dine tanker om mekaniseringen av 2. bataljon?

Hvor mye tid bruker du på implementeringen av mekaniseringen?

Hvor mye tid i hverdagen bruker du på mekaniseringen?

Hovedspørsmål

Hovedspørsmålene er har røtter i faktorene, hvor målet er å få hentet ut data som belyser spørsmålsgruppene. Temaer for hver fase kan brukes for å få svarene til å fylle ut spørsmålene.

Faktor	Fremstilling	Nr	Spørsmål og indikatorer
De-kontekstualisering	A. Helhetlig tilnærming B. Ressursallokering	1	Identifiserte Brigade Nord de kritiske aktivitetene for måloppnåelse, og hvordan måloppnåelse skal måles?
		1.1	<i>- Forstå hensikten, overordnede målsettinger og intensjonen med mekaniseringen</i>
		2	Ble det/er det etablert mellomliggende/kortsiktige mål og planer, og hvordan ble ressurser allokert for å nå disse?
		2.1	<i>Kritiske faktorer/tilstander. Utbringelse fra andre, like avdelinger. Hvordan har dette foregått?</i>
		3	Oppfølgingsspørsmål: I hvilken grad ble/er dette tydelig kommunisert og informasjonen tilgjengeliggjort?
		3.1	<i>- Har tilgangen på informasjon og kommuniserte handlinger fremmet eller hemmet implementeringen?</i>
Kontekstualisering	A. Egne ordreverker B. Årsverk med fokus på implementeringen C. Evaluering underveis	1	I hvilken grad ble det/er det gjennomført lokale tilpassinger for å mekanisere 2. bataljon?
		1.1	<i>- I hvilken grad er det gjennomført lokale tilpassinger i systemet av implementeringer for at det skal fungere?</i>
		1.2	<i>- Hvordan har arbeidet foregått i Hæren, Brigade Nord og 2. bataljon?</i>
		2	Periodisk kontroll: Ble det/er det lagt inn muligheter for periodisk kontroll, oppfølging og mulighet for å korrigere kursen underveis?

		2.1	- Plan for kontroll og oppfølging av endringer. After Action Review, Hot Wash Up, eller lignende?
Endringsreaksjoner	A. Motstand, vilje, subkultur B. Interne/eksterne påvirkninger og utfordringer	1	Hvordan har endringen ifm mekaniseringen påvirket/påvirker de ansatte?
		1.1	- Hva fremmer og hemmer i organisasjonskulturen?
		1.2	- Hvordan var endringsberedskapen i avdelingene?
		1.3	- Hvilke utfordringer har vært og er de største med omorganiseringen, som du selv opplever?
		2	I hvilken grad ble det/er det benyttet personell med erfaring fra tidligere endringsprosesser i planarbeidet av mekaniseringen?
		2.1	- Motiverende å få tilført støtte i form av kompetanse, demotiverende å ikke få støtte man opplever man har behov for?
Kompetanseoverføring	Vilje/motstand til å motta støtte Fagpersoner som utelukkende jobber med mekanisering	1	For å overføre og ivareta erfaringer internt; hvilke tiltak traff/treffer Brigade Nord for å være en lærende organisasjon i mekaniseringsprosessen?
		1.1	- Finnes det en plan på tvers av avdelingene for kompetanseoverføring?
		1.2	- Hvilken hyppighet deles erfaringer i, og hvordan blir erfaringene forvaltet og fulgt opp?
		2	Ble det/er det tilført eller tilgjengeliggjort personell med nødvendig kunnskap til organisasjonen, og i hvilken grad er dette tilgjengelig for erfaringsoverføring?
		2.1	- I hvilken grad er det vurdert og implementert prosjektarbeidere for mekaniseringen i organisasjonen?

Vedlegg 2

Datagrunnlagets utfyllende sitater

Dekontekstualisering

I dette punktet vil spørsmålene i spørsmålsgruppen *dekontekstualisering* presenteres for å bidra til utfyllende forståelse for drøftingen.

Spørsmål 1

(11A):

«Brigadesjefen var åpen og innforstått med situasjonen, og anmodet bataljonssjefene om å komme med innspill til prosessen. Det som var en binding er at prosessen skulle skje innenfor gjeldende ressursrammer, da selvfølgelig med noen unntak» (IO 6).

«Når det gjelder samvirkesystemet 2. bataljon så skal de ha initial operativ kapabilitet (IOC) i 2021, altså året vi er inne i. Så er ambisjonen at de skal ha full operativ kapasitet (FOC) ila 2022. Og det sier noe om tempoet, og en høy ambisjon om å drive frem strukturutviklingen i denne prosessen. Innen 2023 skal altså prosessen være ferdig. Så er spørsmålet i seg selv om dét er et godt måleparameter?» (IO 6).

(11B):

«Det blir jo en påstand fra meg, men hvis oppgaveanalysen er gjort raskt, eller ikke tatt så nøye på en del faktorer, så blir jo kravet til justering i etterkant større. Så jeg tror nok det ligger litt der med at beslutningen kom veldig fort i januar 2020, og så har noen da hevet seg rundt med begrenset helhetsoversikt. Hvis jeg skal være litt kritisk mot prosessen ... Det er jo at de som har laget detaljene for mekaniseringen er jo de som selv har minst forutsetning for å gjøre det. Slik at det som ble gjort på våren 2020, de planene som ble laget, var ikke laget i «splendid isolation», men det bar preg av å være laget av folk som ikke har grep om en sånn omstillingsprosess» (IO 1).

«Jeg har vært jo vært spent på om planen som er lagt har kommet til å bli satt ut i live på den måten den var tiltenkt. Eller om den skulle, av uventede årsaker, møte motargumenter og motbør fra ulikehold. Spesielt fordi dette ikke er en vanlig strukturutviklingsprosess. Jeg var også spent og usikker på om vi hadde tenkt på- og vurdert alle de forholdene som vi burde ha vurdert i planleggingsprosessen. Altså om planen var god?» (IO 6).

(11C):

«Ikke annet enn disse tallene som sier at 2. bataljon skal være ferdig mekanisert typ år 2023. Men hva er ferdig mekanisert? Det blir jo litt sånn at det skal måles opp imot de operative kravene til en mekanisert bataljon, og det er greit. Men når skal 2. bataljon være «slik» og når skal 2. bataljon være «sånn»?» (IO 1).

«Brig N og 2. bataljon har ingen klar idé om målsetninger. Det er et veldig fokus på materielltilførsel i det store og det hele. Det fremstår som Brig N har hatt en idé om at mekaniseringen oppnår måloppnåelse hvis man bare får på plass materiellet som er tilført, da dette er lett å måle (..antall CV90). Hva gjelder kompetanse, kultur og de andre tingene i mekaniseringsprosessen, så opplever ikke jeg at hverken brigaden eller 2. bataljon har en klar idé om målsetninger, og da nødvendigvis ikke heller om hvordan dette skal måles» (IO 2).

«(Mekaniseringen er...) en prosess som er gjennomført «bottom-up», og ikke «top-down». Ergo er denne prosessen er ulik den normalen man har for strukturutvikling i Hæren, og Forsvaret for øvrig» (IO 6).

(11D):

«Som en del av den planprosessen så ble det lagt noen målsetninger innenfor de rammene vi fikk for mekaniseringen. Og det er på en måte grunnlaget for trestegsprosessen hvor vi gjør dette over tre år, innenfor de rammene vi har, hvor vi da har en slutttilstand i 2023 som er knyttet til organisasjonens utseende når vi da avslutter det utdanningsåret» (IO 3).

«Jeg tror sånn at i forhold til det materiellmessige så var det helt tydelige aktiviteter og milepæler fremover som var lagt opp i forhold, og det er også lett å måle. Antall kjøretøy tilgjengelig da og da, og der var det tilpasset hva vi vurderte, og fikk klarhet i hva som var mulig. Hva som var tilgjengelig av materiell, hva var statusen på materiellet, og hvor lang tid trengtes på å få gjort det» (IO 4).

(11E)

«Nei, det er ikke så mange milepæler. Milepælene er jo hengt opp til den størrelsen materiellet 2. bataljon klarer å driftsette, i hvilken periode. Det er jo det som er måleparameteret» (IO 1).

Spørsmål 2

(12A)

«Det er etablert kortsiktige planer for materiell, og disse er helt klare. Brigaden og 2 bataljon har god dialog på materiellinnføringen, både innen innlevering av gammelt materiell, tilførsel av nytt materiell og idriftsetting. 2. bataljon har fått eksterne ressurser som trengs fra andre avdelinger og verksteder i FLO for å lykkes med dette. Hva gjelder kompetanse, så har 2.bataljon i mindre grad fått de ressursene som forventes. Kompetansen i Brigade Nord er veldig skjevfordelt per nå, og det burde vært overført mer kompetanse fra Telemark bataljon og Panserbataljonen til 2. bataljon. Dette ville selvfølgelig ville vært en ulempe for Telemark bataljon og Panserbataljonen, men jeg tror det hadde gagnet 2. bataljon mer enn det hadde svekket de to andre - å tilføre 2. bataljon kompetanse over tid» (IO 2).

«Du kan si at målsetningen er satt til hvor stor del av organisasjonen som har mekanisert seg, det vil si omskolert personellet og som har fått tilført eller byttet ut materiellet, og det skjer da fordelt på tre ganger, til man når slutttilstand i 2023. Målsetningen er derfor satt med bakgrunn i de avdelingene som skulle mekaniseres, og baserer seg på de rammene Brigade Nord har tilgjengelig, i form av ressurser for å gjøre jobben.» (IO 3).

«I og med at det ikke er en «normal» prosess, har det vært noen utfordringer med at det ikke er noen form for styringsparametere, ressursallokering, osv.» (IO 6).

«Det ble jo etablert en masterplan her, ledet av brigadens logistikkoffiser faktisk. Det var det en grunn til fordi at det var en så viktig del av det. Så det blei etablert klare milepæler på når materiell skal inn, og når skal det eksisterende materiellet i avdelingene skal på lager. Når skal de ulike avdelingene være bemannet, når skal de

ulike avdelingene ha tilførte personell til førstegangstjeneste. Så der ligger en opptrappingsplan som går over 3 år» (IO 4).

«Arbeidsgruppen som gikk var midt i COVID-tiden og de første møtene som gikk var face to face før det etter hvert gikk over på videoløsning. Det var min oppfattelse av det var tilstrekkelig med møter for å få til ting. Det det skortet mest på var kompetanseheving. Personellbevegelse fra Panserbataljonen og Telemark bataljon til 2. bataljon, og utdanning fra Hærens Våpenskole. Det var mye vanskeligere å koordinere tilgjengelighet på personell inn i kompetansehevende tiltak da disse var bundet i andre aktiviteter også» (IO 5).

(12B)

«Fra sommeren 21 så er det sånn at både bataljonssersjant, operasjonsoffiser og kompanisjefer er aktivt rekruttert inn på grunn av kompetansebakgrunn med hensyn til mekaniseringen. Og det pågår fortsatt personellplanlegging i forhold til dette» (IO 8).

Spørsmål 3

(13A)

«Fra starten har det blitt kommunisert kortsiktige mål som er tydelige og tilgjengelige innenfor materiell. Prosessen har helt klart blitt preget av at den som leder prosessen er G-4 (materiellansvarlig Brigade Nord). Jeg opplever at G-4 har ledet dette på en svært god måte, men det er ikke sikkert at materiellansvarlig er den som skal lede en prosess som handler om mye mer enn bare materiell. Dette medfører at helhetlig tilnærming faller bort» (IO 2).

«Det var et ganske bevisst forhold til kommunikasjon i ledergruppen i brigaden, og det er diskutert på avdelingssjefmøter. Det har hele tiden vært viktig å være tydelig på hvordan dette skulle kommuniseres ut i brigaden. Det er også blitt gjennomført møter i brigaden hvor brigadesjefen selv har gjennomgått omstruktureringsplanen, hensikten og målsetningen med det. Og jeg tror det var både viktig og riktig å gjøre, uten at jeg skal være skråsikker på hvorvidt budskapet nådde ut og ble mottatt» (IO 6).

(13B)

«Jeg mener at brigadeføderen ga en tydelig plan og en tydelig ordre, hvor avdelingene, og da spesielt 2. bataljon var involvert i arbeidet, og sånn sett fikk et eierforhold til det - men da er vi på stabs og sjefsnivå. Men det ble vektlagt fordi vi var sikre på at om ikke avdelingen vil det her så kommer det ikke til å gå» (IO 4).

«Vi har tilgang nok på informasjon og dette kommuniseres, men det er manglende kontrollmekanismer som gjør at prosessen faller igjennom. Jeg er sikker på at 2. bataljon kunne gjort langt mindre i prosessen uten at det hadde fått konsekvenser, fordi det ikke er noen mulighet å fange dette opp» (IO 2).

(13C)

«Når jeg tenker på toppstyrt så tenker jeg at det er ledet som et prosjekt. Ikke at sjef 2. bataljon skal bli toppstyrt som leder, men det å bli ledet godt på drøfting og formelle ting. Det går i orden og det blir gjort, men jeg tror om du hadde spurt S-1 i 2. bataljon eksempelvis, så vil han nok si at han har sittet mutters alene og ordnet med mange av disse tingene her. ... så det er det jeg tenker med toppstyring» (IO 1).

(13D)

«Det er ikke gitt at alle nivåer har et forhold til regjeringens beslutning. Man blir fortalt av sin sjef, som igjen har blitt fortalt av sin sjef, hva som er bakgrunnen» (IO 8).

«I noen bataljoner hadde de møter hvor sjefen informerte de ansatte. Det ble også invitert støttende sjefer til å motta budskapet. Imidlertid så vet jeg at noen av disse støttesjefene synes informasjonen kom for sent. «Too late, too little», åpenbart. Jeg synes at informasjonsflyten ble håndtert ganske bra i brigaden. Men jeg er usikker på om budskapet på det som ikke handler om selve 2. bataljon tilfløt, for eksempel, de støttesjefene som ikke var en del av fagbataljonene» (IO 6).

«Jeg føler når våren var ferdig og planen var lagt i fjor (2020), så var kortene kastet og så måtte 2. bataljon fikse veldig mye selv nede på bakkeplan. Jeg tror nok det går

mye på kompetanse, og hadde 2. bataljon fått tilført 1-3 personer på kompaninivå, og et par stykk i bataljonsstaben, så kan det godt hende mye hadde vært løst. Dette for å forsterke og holde i mekaniseringsprosessen både på materiell, personell og kompetanse. Nå har jeg følelsen av at brigaden har god kontroll på materiell, mens på personell og kompetanse så ordner 2. bataljon alt selv» (IO 1).

(13E)

«2. bataljon har hentet mye kompetanse fra Panserbataljonen og Telemark bataljon, og det er veldig bra. Men det blir veldig slik at når personell kommer tilbake fra samtrening/kursing hos disse avdelingene, så er slik at mange sier at «slik gjør de det i Telemark bataljon så derfor må vi gjøre det slik på Skjold». Men det er ikke sikkert! Telemark bataljon er en vervet avdeling som har vært i drift med mekanisert materiell i mange år. Så 2. bataljon skal være OBS på at det fort blir sannheten, spesielt for de yngste i avdelingen. Så 2. bataljon mangler kanskje disse mellomferne som kan ta folk tilbake - som har fått kompetanse i Panserbataljonen og Telemark bataljon - og så settes seg ned og finne ut hva vi skal bruke, og hva vi skal forkaste, og «hvorfor?». Og deretter gå videre med 2. bataljons modell. Det ble veldig fort sånn gjør de det i Panserbataljonen og da må vi gjøre det slik her» (IO 1).

«Det har vært viktig for Brigade Nord at 2. bataljon har hatt en påvirkning på utviklingen basert på sin erfaring og historikk. Slik som sjefene kommuniserer i dag, så skal fortsatt 2. bataljon ha sitt motto «best på fot», selv om de er mekanisert. Fordi vi skal ivareta kulter og historikken til avdelingen» (IO 3).

«(...) Samtidig så er det viktig for de å bevare de kulturtrekkene som 2. bataljon har. Den kulturarven som er knyttet til infanteridelen av 2. bataljon. De skal vektlegge infanterifaget, selv om de er en mekanisert bataljon. Ivareta avdelingens egenart så mye som mulig for å skape motivasjon. Sånn opplever jeg ledelsen i 2. bataljon; Løsningsorienterte, med vekt på kulturarven. Istedenfor å hente (kopiere) en annen kultur» (IO 8).

Kontekstualisering

I dette punkt vil spørsmålene i spørsmålsgruppen *kontekstualisering* presenteres for å bidra til utfyllende forståelse for drøftingen.

Spørsmål 1

(21A)

«2. bataljon kunne ikke kopiere direkte Telemark bataljon eller Panserbataljon, vedrørende hvem som bemanner hvilke stillinger. Et bevisst grep som vi gjorde, var at vi satset på et antall vervet personell i troppene, i nøkkelstillinger, typisk skytter og vognfører. Et bidrag til å prøve å øke sjansen til å lykkes og bygge kompetanse åpenbart basert på erfaring fra Panserbataljonen, men ikke direkte kopi» (IO 4).

«Et eksempel fra Panserbataljonen er at de har samlet det vervede (ansatte soldater) miljøet sitt, mens 2. bataljon har besluttet å ha spredning på vervede crew (lag tilknyttet det nye mekaniserte materiellet) for å få et jevnt nivå - og bataljonen opp, slik at 2. bataljon har tropper med halvparten vervede og halvparten vernepliktige» (IO 1).

«Så der er det spørsmål om hvilke insentiver vi kan komme med? Så er det mange som sier at du kan ta et helt kompani fra Panserbataljonen og flytte til Skjold, og et kompani fra 2. bataljon og flytter til Setermoen, så får du automatisk kompetanse, men det kan vi ikke gjøre! Som arbeidsgiver har man ikke de rettighetene og man må tenke på folka, så det er andre mekanismer som spiller inn» (IO 8).

(21B)

«Brigade Nord har prøvd å lage noen kompetanseplaner, men det har ikke vært tid til det, og det er alt for omfattende for én person å gjøre. Og det gjør nok at folk mister troen på det vi holder på med. På Hæren ...» (IO 7).

(21C)

«Så er det en annen kommandomessig greie at når prosessen i så stor grad styres på bataljonsnivå, så må man spørre folk. Sjef 2. bataljon kan ikke beordre noen fra Telemark bataljon eller Panserbataljonen til å støtte avdelingen. Brigadestabsnivået kan det. Nivå 3 kan faktisk si «nå skal dere stille 2 stykker fra august til oktober.

Ferdig snakka!», men det kan ikke en nivå 4-sjef. Flere savner en type prioritering og fokus i en såpass omfattende prosess» (IO 1).

(21D)

«Man er prisgitt at det er enkeltpersoner i 2. bataljon som har hatt vilje til å dra prosessen fremover, for man kunne gjort langt mindre enn hva som er gjort uten at noen hadde møtt opp på Skjold og bedt 2. bataljon om å ta seg sammen» (IO 2).

(21E)

«Mekaniseringen er beskrevet i totalt fire ordrer. To fra Hæren og to fra Brigade Nord. Arbeidsfordelingen er gjort slik at Hæren tar EBA og personell, fordi det er forhold som Brigade Nord ikke selv kan styre retningen på, for det ligger på nivået over. Brigade Nord skal ha ansvar for materiell som de selv har tilgjengelig, og kompetanse. Kompetanse skal gjøres i tett samarbeid med Hærens Våpenskole og Forsvarets kompetansesenter for logistikk (FKL)» (IO 3).

«Utfordringene med lokale tilpasninger er at det er utenfor 2. bataljon sitt ansvars- og myndighetsområde, hva gjelder EBA. Alt er gammelt, og det er for lite tilgang totalt sett. Konsekvensen er at materiellet slites ut og forfaller raskere» (IO 2).

(21F)

«Så er det andre faktorer som slår inn her, blant annet internasjonal innsats og internasjonale operasjoner. Oppdraget/planen om å bruke eFP og en kompanistridsgruppe som et helt bevisst siktemål, var fra brigadesjefens side et helt bevisst valg i forhold til å gi i 2. bataljonsystemet noe å strekke seg mot. At den både skal levere noe som er ganske konkret, og et oppdrag som var innenfor det kompetanseområdet som gjorde at de ikke måtte starte noe nytt igjen» (IO 4).

«eFP er ikke i veien og det er bare bra. Du tar en avdeling, mekaniserer denne og sender den til eFP. Da forsterker du mekaniseringen i perioden de er ute. Så kan de komme tilbake og bli ansatt. Du bygger bare et bedre rekrutteringsgrunnlag. Så eFP fremmer mekaniseringen. Gitt at du klarer å rekruttere tilstrekkelig personell, og det tror jeg de gjør» (IO 8).

«Hvis jeg selv skulle planlagte og gjort det så vil jeg ikke sendt noen ut (utenlandsoperasjoner). Hvis du skal omvæpne en avdeling på dette nivået så ville det vært best å ha alle til stede. Det gir minst mulig flyt av personell inn og ut, og du får holdt prosessen og kompetansen sammenhengende 2-3 år. På den andre sida så gir eFP 2. bataljon forhåpentligvis et mål å trene mot, og så får 2. bataljon masse god kompetanse tilbake så det ble et veldig bra hentegrnlag (av personell med relevant kompetanse)» (IO 1).

(21G)

«Irakmisjonen er viktig fordi at det motiverer de ansatte og er karrierefremmende også for dem. For å bygge mekanisert kompetanse, så hadde det vært større ro i organisasjonen og holdt alle på Skjold. Da hadde 2. bataljon hatt et større antall vogner tilgjengelig i januar 2022. 2. bataljon hadde hatt mer å spille med for å øke systemkompetansen, nå får bataljonen veldig lite. Gjennom to og et halvt år nå, så har 2. bataljon ett og et halvt kompani maks, tilgjengelig hele tiden, versus at bataljonen har to - to og et halvt kompani.

Hvis noen ser det fra utsiden, at 2. bataljon gjennomfører en mekaniseringsprosess, og parallelt med det leverer to ulike internasjonale bidrag, så virker ikke det logisk i det hele tatt ... det er uten tvil vanskelig å teste at systemet faktisk fungerer som system når deler av systemet hele tiden er borte» (IO 1).

Spørsmål 2

(22A)

«I måten vi styrer aktiviteten på så er det muligheter til å justere på årsverk, materiell, ressurser, på andre måter, og å gjøre andre valg. Samtidig er vi i noen tilfeller begrenset. Det som er viktig for Sjef Hæren er at målsetninger om å mekanisere 2. bataljon nås. Det har noe med at 2. bataljon og de tilhørende støtteavdelingene er en del av en langsiktig plan som går på å lage en fire-manøverbataljons-brigade. Da er vurderingen at vi må gjøre dette nå med 2.bataljon. Gjør vi det nå, kan vi gjøre det i ro og mak, selv om det ikke oppleves sånn for Skjold. Så kan vi gjøre det relativt systematisk. Hadde vi dyttet det her lenger ut så at vi måtte vi omvæpnet 2. bataljon og satt opp en ny bataljon samtidig. Det tror jeg rett og slett hadde knekt ryggen på oss» (IO 4).

«Erfaringen fra denne omorganiseringen viser jo at det å overføre mekanisert kompetanse fra to bataljoner til én er utfordrende. Så hvis vi skulle gjort det fra to bataljoner til to, så ville det vært svært, svært utfordrende. Derfor er det en langsiktig tankegang for å kunne bygge en bredere grunnmur for å være i stand til å håndtere den fjerde, mekaniserte bataljonen» (IO 3).

«Brigade Nord har tydelig beskrevet rammefaktorene underveis for de forskjellige fasene, hva som er tilgjengelig av materiell, og infrastruktur, slik at innenfor de rammene kan man endre på kursen underveis, ved for eksempel å utsette noe i tid. Dette kan spesielt være basert på kompetanseutviklingen, hvis man ikke klarer å produsere nok personell. Det er en sjef til sjef vurdering underveis» (IO 3).

«Det skulle gjennomføres slik at det ikke ble for mye, for fort. Og med mulighet til å fokusere på et grep om gangen. Og det er de kontrollmekanismene man har, hvor man kan se om det er nødvendig å endre på de strukturgrepene som skulle gjennomføres. Så sånn sett kan man si at det er mulig å kontrollere» (IO 6).

(22B)

«Hvis jeg skulle illustrere det, så får 2. bataljon aldri spørsmål fra brigaden: «Hvor langt er dere kommet nå? Er det steg 1, 2, 3 eller 4, 5?». Det er mer sånn «Hvordan går det der borte?» og sjef 2. bataljon gir tommel opp. Men jeg vet jo det at hvis sjef 2. bataljon ringer til brigadesjefen nå, og sier at; «Du, det går ikke. 2. bataljon får ikke den troppen opp å gå i januar.», så kommer 2. bataljon til å få lov til å gjøre det på den måten de ønsker. Så svaret er både å «ja» og «nei». ... Men det er veldig sjelden at 2. bataljon leser tilbake på mekanisering prosessen vil jeg påstå» (IO 1).

«De viktigste tingene for sjef Brigade Nord er dialogen med sjef 2. bataljon for å forsikre seg om at dette foregår på en trygg måte. Vi skal ikke «pushe» mekaniseringen for mekaniseringen sin skyld. Det må gjøres på en forsvarlig måte. Det er sjef 2. bataljon som setter tempoet. 2. bataljon blir ikke pålagt å stille på øvelse X eller Y, med den eller den kapasiteten, eller noe sånt. Sånn at mellomliggende mål må være på 2. bataljons premisser for å sette tempoet i følge med sikkerhet» (IO 8).

(22C)

«Hvis du ikke har ekkolodd, så er det fort gjort at du går på grunn, selv om intensjonen er god og vi ønsker å holde oss midt i elva. Men det er ikke sikkert det er så lurt. Men jeg føler 2. bataljon har hatt en voldsom progresjon, så jeg er ikke urolig for prosessen. Men; jeg er nok en gang overrasket over hvordan Hæren implementerer ting ...» (IO 1).

(22D)

«Det finnes vel en slags mekaniseringsforum hvor de av og til.. hvor G-4 drar til Skjold for å gjennomføre en temperaturmåling og se hva som skjer og veien videre. Jeg kjenner ikke til hvor systematisk det har vært» (IO 8).

«Plangruppen så det at kompetansehevingsbiten var den vanskeligste nøtten å knekke. Man var usikker på hva som gjaldt, hva som var mulig. Det er en del sertifiseringskrav på de nye vognene som gjør det vanskelig å skape egen instruktørkompetanse i 2. bataljon. Dette skaper et større etterslep på den kompetansehevingen» (IO 5).

«Materiellpersoner har hatt noen statusmøter, eller hva man kan kalle det. Noe på G-4 sitt initiativ, og noe på 2. bataljon sitt, og det opplever jeg at har vært nyttig, men ikke kritisk. Jeg opplever at konklusjonen alltid har vært det at vi er på rett vei, og vi fortsetter iht plan, med noen mindre korrigeringer, kanskje» (IO 2).

(22E)

«Det er én ting jeg kommer på som stikker seg frem som viktig, og det var da det ble gjennomført oppdragsdialog mellom 2. bataljon og Brigade Nord. Da ble det kommunisert fra 2. bataljon at mekaniseringsprosessen er et stort prosjekt som tar opp mye tid for 2. bataljon, og om det skal prioriteres, så kommer det til å gå på bekostning av andre ting. Og da tror jeg Brigade Nord ble klar over at 2. bataljon måtte nedprioritere aktivitet for at det skulle gå. Da måtte brigaden justere sin ambisjon for 2. bataljon. Her fikk 2. bataljon både hjelp til å justere ambisjonen og de fikk pålegg om å nedjustere der 2. bataljon selv ikke hadde gjort det. Så denne dialogen, både forarbeidet og underveis var kanskje den eneste eksempelet, og en bra seanse, for å kontrollere prosessen» (IO 2).

«Ja, det er det. Og det jo egentlig i styringsdialogen med 2. bataljon. For oppdraget til sjef 2. bataljon er jo å mekanisere 2. bataljon. Og det skiller seg ifra andre bataljonssjefer som driver oppdragsdialog på daglige operasjoner. På ledernivå er dette en integrert del av den normale styringsløyfa» (IO 8).

«(...) så jeg tror vi burde hatt styringsdialoger oftere. Det er sjelden jeg snakker med sjef 2. bataljon om hvordan vi kan understøtte prosessen hans, mens når det er formelle dialoger, så må man ta seg tid til det. Og det medfører jo at de som betyr noe - er der» (IO 7).

Endringsreaksjoner

I dette punktet vil spørsmålene i spørsmålsgruppen *endringsreaksjoner* presenteres for å bidra til utfyllende forståelse for drøftingen.

Spørsmål 1

(31A)

«(...) veldig mange av de eldre visste at alternativet var jo en mobiliseringsdisponering. I praksis da å legge daglig aktivitet brakk, så jeg opplevde jo egentlig en litt sånn følelse av at «usikkerheten er borte». Dette her kommer til å bli en tøff periode, men samtidig en positivitet over at avdelingen fortsatt skal ha den daglige driften og ikke være mobiliseringsdisponert» (IO 1).

(31B)

«2. bataljon har en veldig høy endrings beredskap, men det har en pris. Det er jo ingen som på en måte går ubemerket gjennom en sånn periode. Folk blir slitne og frustrerte, det er ingen tvil. Det er ingen som motarbeider, ingen som går i kjelleren. Folk hiver seg på, men de blir slitne ... Risikoen er jo en høyere turnover, og så er det at ståtiden går ned. (...) det er i hvert fall det som skjedde sist det var omvæpning» (IO 1).

«Mekaniseringen var en opptur mot alternativet som var mob.disponering eller nedleggelse. Problemet er ikke nåsituasjonen, men at 2. bataljon har vært kasteball og levd med stor usikkerhet i mange år. Endringen har helt klart gitt organisasjonen nytt driv, (men) det vanskeligste med omorganiseringen var personellivretakelse. Det å ikke ha en tiltenkt plass i organisasjonen i de første fasene er vanskelig for dem som mekaniseres sist. Spesielt bataljonens utdanning av offiserer som kan bli stående uten

vernepliktige/fungerende avdelinger over tid. Dette fordi offiserene sitter i kort tid» (IO 5).

«Oppgaven er positivt mottatt i forhold til at det er en meningsfull prosess, og de legger mye kraft i det. Det mange årsaker til at folk slutter på Skjold. Høy arbeidsbelastning, dårlige boliger og sånt, men jeg tror ikke mekaniseringsprosessen er en grunn til dette» (IO 8).

(31C)

«Jeg opplever det er stor omstillingsvilje og evne i brigaden. Folk ønsker å kontinuerlig bli bedre. Det er det som er jobben vår. Så jeg tror mekaniseringen hovedsakelig oppleves positiv av flertallet. Selv om jeg har stor forståelse for 2. bataljon, som er den avdelingen som har stått i kontinuerlig spagat i mange år. Og det vil jeg tro gjør noe med tilliten til systemet, og spesielt omstrukturingsprosessen» (IO 6).

(31D).

«(...) andre deler av organisasjonen er ikke positive. Grunnlaget for de som er negative er at de utfordrer rammefaktorene for materiell, personell og infrastruktur som er tilgjengelig. På lavere nivå i organisasjonen, på bakken, så er de nok positive, men de ser hver dag hva som mangler, og ser hvilke rammefaktorer de som er på Setermoen og Rena har, og det kan nok utfordre deres hverdag» (IO 3).

«2. bataljon har hatt dårligere tid til å opparbeide seg en kultur for å drive på med dette, og kompetanse innen mekanisering, som ikke engang har tilgang på stridsvogner før om flere år, og som mangler tilgang på EBA og en hel masse annen understøttelse. Så det er jo vanskelig å ikke se for seg at Telemark forblir A-laget, Panserbataljonen B-laget og 2. bataljon C-laget, selv langt frem i tid. Og det vil jeg tro påvirker mange av de unge» (IO 2).

«Deler av organisasjonen, på grunn av både materiell og økonomi, må dra endringen ut i tid. Derfor faller mange mellom to stoler da de står mellom lett-infanteri og mekanisert-infanteri. Man gjør jo store endringer på en organisasjon, fjerner elementer og gjør radikale endringer på andre» (IO 5).

(31E)

«Vi flyttet jo også et sanitetskompani til Skjold. Det var en drive for å gjøre det, likevel om det også var veldig mange grunner imot» (IO 4).

«Det er ulike synspunkter på den omstillingen som skjer, og den organisasjonen som er satt. Dette kan knyttes mot kultur og omstillingsevne. Det er tydelig at ikke alle deler av organisasjonen er like interessert i at det skal skje. Konkret gjelder dette i sanitetstroppene som skal underlegges Sanitetsbataljonen, og da spesielt santroppene i Panserbataljonen, Artilleribataljonen og Telemark bataljon, i den rekkefølgen, hvor det har vært størst motstand mot endringene. Dette gjelder ikke sjefsnivået, men de som jobber på troppsnivå i disse troppene» (IO 6).

(31F)

«Det har vi sett et godt eksempel på i sanitetskompaniet på Skjold. At de har lyst til å flytte dit, og ikke drive avstandslevert sanitetsstøtte fra Setermoen. Slik at de har fått oppleve Skjold, og blitt bitt av 2. bataljon-basillen, FØR de ble beordret. Hadde de blitt beordret i november 2020, før de hadde vært der og opplevd det, så kan det være at effekten hadde blitt motsatt» (IO 8).

«Det er mye følelser som er knyttet til en omorganisering, og enhver omstilling er slitsom for avdelingen, og de ansatte. Og i en avdeling som Forsvaret, med en sterk avdelingskultur og tilhørighet, så er det ikke tvil om at noen av beslutningene som er tatt i prosessen, har vært tungt å svelge for mange. Og det er noe ved kulturen vår også, og følelser knyttet til det, som gjør at det skaper friksjon og motstand mot forandring. Det er fordeler og ulemper med denne forandringen, uten tvil, men jeg mener de rasjonelle argumentene overskygger ulempene» (IO 6).

(31G)

«Jeg opplever jo 2. bataljons-kulturen som en kultur som ganske fort omfavnet ideen og sånn sett når rammeverket ble satt så var det en mulighet for at den kulturen ble dyrket. Organisasjonskulturelt så tror jeg at den opplevelsen som 2. bataljon fikk ved at de faktisk ble satsset på og fikk støtte fra resten av Hæren. Det tror jeg også er viktig element i å bygge en positiv og fremtidsrettet organisasjonskultur, med tro på fremtiden» (IO 4).

«Det som hemmer mekaniseringen er at det er ingen arena å drive kulturbygning på. Fordi noen av de viktigste arenaene er i tjeneste, på tvers av avdelingene, i rammen av de store øvelsene. Som avdeling å kunne ha en rolle i Brigade Nord og i Hæren. Det er blitt borte, eller hemmet av Corona» (IO 8).

«For avdelingene som mekaniseres for å støtte 2. bataljonsystemet, så vil det være «make it, or break it». (...) Spesielt med tanke på kultur, og hvor ødeleggende det kan være å ikke jobbe sammen på samme sted» (IO 6).

(31H)

«Det samme gjelder det sosiale. Skjold er en liten bygd med et lite tilbud. Den sosiale arenaen som avdelingen kan tilby er derfor svært viktig. Når befalsmessa og kantina er stengt, det har vært litt portforbud, og man skal holde små kohorter, så hemmer det kulturutvikling og den arenaen som ledelsen har til å videreutvikle det» (IO 8).

(31J)

«Innføringen av OMT, URE, HSRF, FLF, luftvern, CBRN, tung ingeniørbataljon samtidig, i tillegg til å mekanisere Brigaden. Jeg har ikke mulighet til å støtte mekaniseringen slik som de har behov for, også kommer alt det andre som påvirker oss, som vi ikke kan gjøre noe med. Vi har ikke ståtid til å fylle organisasjonen med folk, men allikevel så skal vi kaste alt i luften og endre oss over natten. Jeg kan ikke støtte med kompetanseplaner når vi ikke har et grunnlag blant personellet til å utføre det. Hvis folk lurar på hvorfor man slutter i Forsvaret. Jeg jobber konstant mellom 50 og 70 timer i uka, stort sett alene innenfor mitt domene, og jeg er langt i fra den eneste. Til og med de som lever og ånder for Forsvaret prater om å hoppe av nå» (IO 7).

«Jeg trives veldig godt med prosessen, men jeg har ikke noe tro på sluttproduktet i det helet tatt. Rett og slett fordi man kommer til å ende opp med en mekanisert bataljon som har en dårligere beliggenhet enn de andre, som har tatt i bruk det reservemateriellet som Telemark bataljon. Panserbataljon og FLF har valgt bort, fordi det materiellet var i dårligere stand» (IO 2).

(31K)

«Kombinert med dette her, situasjonen vi er i med at vi har høyt arbeidspress, mye å gjøre, høy turnover, mye fravær og sånt, er litt i veien for det å ha tid til å sette fokus på de andre tingene, Hvis man hele tiden henger etter med arbeidsoppgavene, og folk blir litt slitne og sånt, så kan nok det hemme prosessen. Så jeg tror det generelle aktivitetsnivået og arbeidspresset.. og kompetansebehovet er litt i veien» (IO 8).

(31L)

«En annen utfordring er at når organisasjonen skal vokse på flere fronter, så er det også mange ting som skal sammenfalle i tid, som eksempelvis utviklingen og veksten i Finnmark Landforsvar (FLF). Så det er to relativt store, ressurskrevende prosesser som skal skje samtidig. Og prioriteringen av ressurser mellom de to aktivitetene, og å få de til å utvikle seg i riktig tempo, og et sammenfallende tempo, det er en utfordring» «IO 3).

«Opprettelsen av FLF og en mekanisert brigade samtidig gjør at begge kappes om de samme ressursene. Hæren måtte uansett spørre seg selv; skal vi vente på regjeringen eller kjøre på og få ressursene senere?» (IO 4).

«(...) det er jo preget av en «design to cost»-løsning igjennom hele prosessen. Dette er jo en krevende balanse, spesielt for brigaden» (IO 6).

(31M)

Sammenligningen med Finnmark Landforsvar (FLF) er veldig interessant. Hæren tilbake i Finnmark har vært et åpenbart prestisjeprojekt, og det ser man så tydelig, hvor det de siste to årene til stadighet har vært kastet ut intranettsaker. Min opplevelse, uten at jeg sitter på tallene, er at «alle som betyr noe» har vært der. En genuin interesse for hva som skjer. Det har virkelig blitt frontet som en stor greie, mens mekaniseringen av 2. bataljon og Brigade Nord – «not so much». Der har det vært viktig å sette det i gang for å kunne si «nå har vi tre mekaniserte bataljoner her». Men hvordan det egentlig går opplever jeg at det er veldig lite interesse for. Og hvordan ser man det? Hørsjefen har ikke vært hos 2. bataljon annet enn at han kom innom på en øvelse høsten 2020. Nesten ett år etter at prosessen startet. Brigadesjefen var ikke her før langt ut i prosessen. Så jeg opplever at interessen oven ifra ikke har vært så stor» (IO 2).

Spørsmål 2

(32A)

«Vi hentet ikke inn noen spesielt for dette, da vi hadde ansatte som hadde vært med på endringsprosesser tidligere. Vi brukte kompetansen vi hadde i brigadestab og i avdelingene, men åpenbart folk som var vant til endring» (IO 4).

«På generelt grunnlag vil jeg si at hvis du har vært i Forsvaret i et visst antall år, så har du erfaringer med endringsprosesser. Det er ikke til å unngå» (IO 8).

(32B)

«2. bataljon har fått én vervet vognfører. Ellers er det samme gjengen som var i lettinfanteribataljonen. 2. bataljon har etterlyst, og skulle nok hatt litt flere som fortalte hvordan de burde gjøre ting» (IO 1).

«I veldig liten grad. Jeg opplever ikke at det er noe som er gjort på 2. bataljons premisser» (IO 2).

«Jeg tror vi skal være ærbødige nok til å si at det nok hadde fremmet prosessen og hatt noen med svart belte i omstrukturering og strukturutvikling tilgjengelig i prosessen» (IO 6).

«Fordelen vår er at vi aldri går konkurs. Så vi kan i prinsippet gjøre hva vi vil, og allikevel lykkes. Hadde det vært en sivil bedrift så hadde det vært dratt i håndbrekket for lenge siden. Vi har jo ingen form for å måle output på det vi holder på med, og det er jo skummelt» (IO 7).

(32C)

«Den oppgaveanalysen; Dette er oppdraget. Hva er det det egentlig innebærer? Å begynne og tygge ned på det så vil det jo for oss stått der. Må krav til en fornuftig mekanisering så ville jeg sagt var 50% med CV90-utsjekk (utdanningsnivå) på troppsnivå. Det kunne vært fornuftig, det kunne sjef 2. bataljon levd med. Mens 2. bataljon hadde da 3%. Med en oppgaveanalyse kunne vi kommet frem til sånne ting. Det igjen betyr, ja nå må 2. bataljon få folk, som ikke er sikkert 2. bataljon hadde fått. Men det er liksom slik at den eksersisen der er borte» (IO 1).

«Bidragene til å støtte mekaniseringen er igjennom «On the job training (OJT)»-funksjoner og igjennom utdanning og omskolering. Så er det fortsatt et potensiale i å bidra med og plassere personell inn i 2. bataljon, som skal mekaniseres, med lang erfaring innenfor det å være mekanisert. Det å ansette personell i 2. bataljon med spesifikk kompetanse fra de andre, det har det vært gjort forskjell på, men man har ikke lykkes i like stor grad som man skulle ønske på akkurat det. Så da ender man med i stor grad å basere seg på samarbeidet mellom Panserbataljonen og 2. bataljon som er i nord, og noe på Telemark bataljon på Rena» (IO 3).

(32D)

«Mange tenker at man bare beordre kompetanse til Skjold. Og du kan godt gjøre det, men da slutter de bare. Derfor er det viktig at det skjer på de riktige premissene. At det må være insentivstyrt og at folk har lyst til å være på Skjold. Personellreglene våre binder sjef Brigade Nord og muligheten han har til å gjøre dette her, ettersom vi fremdeles i stor grad er søknadsbasert på stillinger. På en annen side er det ikke sikkert sjef Brigade Nord har noen interesse av å gjøre det, fordi turnover er en utfordring og vi vil få høyere turnover hvis vi begynner å tulle med det der, og beordre folk mot sin vilje» (IO 8).

(32E)

«Muligheten til å løse personell- og kompetansemangelen på, slik jeg ser det, er å dele ut to-trinns beordringer hvor du får en "gulrot" etter to år på Skjold, som eksempelvis troppssersjant eller fottroppfører, for deretter å få en stilling i Tmbn av samme type. At 2. bataljon blir en "karrierestilling" for videre tjeneste. Det er utfordrende fordi det er jo en kabal som skal gå opp, så det er lettere sagt enn gjort».

Oppsummering spørsmålsgruppe 3

(33A)

«(...) når dette ble besluttet i januar i fjor, da er jo det for seint i forhold til beordringsrunden. Slik at skulle 2. bataljon vært innafor den syklusen, så måtte egentlig mekaniseringen begynt året etterpå. Slik at vi starter prosesser utenom alt annet egentlig. Det kan hende noen har tenkt på det, men jeg opplever det som at det treffer tilfeldig. Da blir det litt vanskelig med kompetanse» (IO 1).

Kompetanseoverføring

I dette punktet vil spørsmålene i spørsmålsgruppen *kompetanseoverføring* presenteres for å bidra til utfyllende forståelse for drøftingen.

Spørsmål 1

(41A)

«Dette er jeg veldig usikker på, og jeg har ikke tenkt tanken før nå. Jeg finner det påfallende at et så stort prosjekt, med så mange aktører, ikke har et system for å evaluere ting underveis. Det er farlig å be om mer rapportering og byråkrati enn hva man har, for det er ikke bare positivt det. Men det kunne vært fornuftig at 2. bataljon hadde blitt påkrevd å rapportere fremgang i skriftlig format, med visse intervaller. Både for å få periodisk kontroll og erfaringslæring, og da inneha erfaringsrapporter til eksempelvis den fjerde mekaniserte bataljonen opprettes» (IO 2).

«Hvis du spør meg personlig så har jeg ikke inntrykket av at det foregår en bevisst prosess for å lære av dette her (som organisasjon). (...) sjef 2. bataljon har ikke blitt tvunget til å ha et bevisst forhold til å evaluere det. Ikke så langt. Det blir det klassiske, man får det til, men det koster blod, svette og tårer» (IO 1).

«Jeg kan ikke erindre at det har vært gjennomført noen form for «hot wash up», eller noen form for erfaringsrapportering, verken i brigaden eller i underavdelingene. I alle fall ikke noe som er formalisert» (IO 6).

(41B)

«Operasjonsseksjonen må eksempelvis definere ambisjonsnivået for utdanningen selv, og får ingen føringer på dette. 2. bataljon leser selvfølgelig tilbake til brigaden på dette, og justerer ambisjon underveis. Men det har ikke kommet noen ambisjoner for å nå delmål, hverken kvartalsvis eller halvårlig. Det er noe 2. bataljon selv må finne ut. Og det er det største skillet mellom materiell og operasjoner av prosessen. Materiellsiden av det er så konkret» (IO 2).

«For å evaluere avdelingen brukes de normale utdanningsprogrammene og milepælene som de andre mekaniserte avdelingene. På den måten kan vi lese delmål i mekaniseringsprosessen. Skulle gjerne hatt et simulatormiljø tilgjengelig for å aktivt sammenligne avdelingene» (IO 4).

(41C)

«Hvordan vi er en lærende organisasjon ... Det har vi nok ikke gjort altfor mye. Det er også mer sånn at det går inn i den generelle institusjonelle hukommelsen» (IO 8).

«Institusjonshukommelsen er jo utrolig kort. Og det er en bekymring. Det vil være svært uheldig om man begynner å fravike planen, på bakgrunn av eksempelvis at det kommer nye personer inn i prosessen» (IO 6).

(41D)

«2. bataljon så jo utfordringer ved Kompani C, og når de skulle driftsette sitt materiell, som ikke nådde det ambisjonsnivået de hadde satt. Nå har 2. bataljon justert Kompani B etter det. Så den ordinære møtestrukturen, NK-møte, avdelingssjefsmøte og utdanningsmøte ivaretar den funksjonen til en viss grad» (IO 1).

(41E)

«Det er ikke en tanke som har slått meg før nå, men det er rett og slett fordi hele prosessen har gått så fort fra beslutningen ble tatt. Og da begynte ballen og rulle med engang. Det har nesten ikke vært noe tid til det. Jeg har ikke hatt noe overskudd til å reflektere så mye over prosessen. Det handler hele tiden om å ta tak i oppdukkende problemer og få ting gjort. Så jeg opplever ikke at vi har tatt oss tiden til å ta et steg tilbake og distansere oss fra det vi holder på med, og sett på hvordan vi kunne gjort dette på en annen måte, eksempelvis» (IO 2).

«Nå er det kun måloppfølging og oppfølging av progresjon. Det kan vel kanskje være en av følgende av arbeidspress og turnover, at man ikke er gitt at det er de samme folkene igjennom hele prosessen, og at de har mere nok å gjøre. Så da er kanskje etterarbeidet det første som ryker, vil jeg anta» (IO 8).

(41F)

«Det er ingen deler av organisasjonen som stopper opp for å kun hjelpe 2. bataljon med å bli mekanisert. Styrkeproduksjonen i de andre avdelingene fortsetter jo. Så den kompetansen som 2. bataljon trenger støtte til skal benyttes på flere plasser samtidig.

Det er en utfordring som man må ta med seg inn i utviklingen av en fjerde, mekaniserte bataljonen» (IO 3).

«(...) motviljen til at avdelinger som har mer enn nok fra før også skal få ansvaret for å hjelpe 2. bataljon» (IO 4).

«(...) Brigaden har et kapasitetsproblem, da de andre som skal støtte mekaniseringen også skal utdanne sine egne avdelinger. Kompetansehevingen har tatt veldig lang tid og er nok det området man har truffet dårligst på» (IO 5).

Spørsmål 2

(42A)

«Ja, men nei. Det har skjedd i mindre grad enn det burde. Det er tilført en person fra Telemark bataljon med begrenset «mek-kompetanse», som skulle hjelpe til på materiellsiden. Noe som er veldig, veldig lite. Men det er jo tilført noe. Når det er sagt så ble det i den innledende ordren stadfestet at Telemark bataljon og Panserbataljon skulle stille flere personer med kompetanse på mekanisert strid til 2. bataljon, uten at dette var tallfestet. Men dette er oppdrag som ikke har blitt gjennomført eller løst. Så de folkene har ikke 2. bataljon fått. Det er kanskje derfor det heller ikke har blitt tilført flere, da det ikke er stilt noen eksakte tallkrav, men det har vært opp til avdelingene å definere dette antallet selv» (IO 2).

(42B)

«Hæren har prosjektstillinger for FLF men ikke for Brigade Nord. Det ble valgt å gjøre dette som oppdrag til avdelinger, løse det internt på linjene, og ved å tilføre vervet personell til 2. bataljon. Vanligvis vil jeg si det hemmer å være uten en prosjektoffiser, men det å bruke linjen, plangrupper og de normale mekanismene har fungert. G-4 har på en måte vært en form for prosjektoffiser, men han har ikke vært det» (IO 4).

«Med bakgrunn i mangel på prosjektoffiser er det tillagt et større ansvar ned på avdelingene som mekaniseres, og spesielt 2. bataljon. De må da drive denne omskoleringen med det personellet de har, og den kompetansen de utvikler seg selv» (IO 3).

(42C)

«Så det oppleves ikke som en prosjektstyrt prosess. Det oppleves som en av de tingene vi driver med i dagliglivet for øvrig. Det er jo selvfølgelig jevnlig tematikk, men jeg føler ikke at det er en prosjektlinje som vi følger og som det styres på. Det det styres på er mottak av materiell og innfasing og personell og drøfting og disse formelle tingene. Men jeg skulle nok ønske meg en arena der vi ofte hadde satt oss ned og sa, ok skal vi ha en fot i bakken på mekanisering og se hvor vi står, hvor går vi, hvorfor materiell, kompetanse og personell, alt, infrastruktur» (IO 1).

«Det var pekt på et årsverk, men om det noen gang ble realisert er jeg ikke sikker på. Men det var pekt på en person, men man fant ut at det var viktigere å ha fagkompetanse i avdelingen» (IO 8).

«Jeg mener det skulle opprettes en prosjektstilling, og var det ikke det da? Jeg tror det hadde fremmet prosessen» (IO 6).

«2. bataljon opprettet en prosjektoffiser, men det var egentlig i kraft av at han var fungerende S-3 og ble fristilt når det kom ny S-3. Da kunne han påta seg den prosjektoppgaven. Om vi ikke hadde hatt han og om vi faktisk hadde hatt mulighet til å gjøre det da hadde vært et annet spørsmål» (IO 1).

(42D)

«Det er legges kanskje litt for stor tillit til at det er gode folk i organisasjonen som omstilles og at de redder mangelen på plan, eller mangelen på en prosjektgruppe. De greier å mitigere den mangelen på grunn av sin egen dyktighet. Hadde det vært andre mennesker som hadde fylt stillingen i 2. bataljon som kanskje hadde vært gode, men ikke helt «der», hadde de greid det samme?» (IO 1).

Oppsummering spørsmålsgruppe 4

(43A)

«Jeg har ikke sett en erfaringsrapport fra forrige mekanisering av 2. bataljon. Men jeg vet veldig godt hva vi gjorde da, og hvordan vi gjorde det, og hvordan vi tenkte om å flytte over kompanisjefer fra Panserbataljon, da. Men jeg vet ikke om det finnes noe erfaringsrapport fra det» (IO 8).

(43B)

«Det dreier seg om kontinuitet, innenfor blant annet enkelte stillinger. Og det er kjempeviktig, eller så kan hele prosessen bli «skylt ut med badevannet» (IO 6).

Vedlegg 3

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato 2021-03-11
Vår referanse 2021/009141-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Petter Nybøle Lie

Kopi til
HÆR/BRIG N

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 8. februar 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler rammeverk for strategi-implementering i mekaniseringsprosessen av Brigade Nord og 2BN. Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Brigade Nord, og tillatelse er innhentet fra avdelingen.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svar fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2021.

4 Villkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding kan sendes til bboye@mil.no på FIS B eller til fhs.datautlevering@mil.no på ugradert.

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	---	---	--	----------------

Vedlegg 4

Samtykkeerklæring intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Implementeringen av endringsprosessen mekanisering av Brigade Nord»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan strategiimplementering gjennomføres i mekaniseringsprosessen av 2. bataljon og Brigade Nord. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å se på rammeverk for strategiimplementering og hvordan eller i hvilken grad dette er benyttet i mekaniseringsprosessen av Brigade Nord, og da spesielt 2. BATALJON. Problemstillingen er: «Hva kjennetegner Brigade Nord's endringsprosess og hvilke forhold fremmer og hemmer implementeringen?».

Studien er et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteravhandling ved UiT, Handelshøyskolen.

Opplysningene skal ikke brukes til andre formål enn denne studien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er utvalgt fordi du arbeider med mekaniseringsprosessen, og din kunnskap rundt denne prosessen i sin helhet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- *«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju og svarer fritt rundt noen få utvalgte spørsmål. Det vil ta anslagsvis 45 minutter, med opsjon på 15 minutter ekstra til avklaringer og spørsmål. Intervjuet inneholder spørsmål om strategirammeverk og hvordan dette benyttes i prosessen. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet som transkriberes og lagres til oppgaven er levert. Det vil ikke bli innhentet informasjon om din rolle i prosessen fra andre enn deg selv.*

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke deg eller din arbeidssituasjon ved å trekke samtykket.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun veileder og forskerne i dette prosjektet som vil ha tilgang på din informasjon.*
- *Det vil ikke bli anvendt navn eller stilling i avhandlingen.*
- *Veileder Hege Andersen (PhD, UNN), Petter Nybøle Lie (Ass G-5 Brig N) og Christian Pedersen (S-3 2. bataljon) er de eneste som har tilgang på din informasjon.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.21.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UiT* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *UiT ved Hege Andersen (hege.andersen@unn.no) eller Petter Nybøle Lie (petterlie@icloud.com)*
- Vårt personvernombud: *Mona Pettersen. Mona.pettersen@uit.no*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hege Andersen
Veileder

Petter Nybøle Lie og Christian Pedersen
Forskere / Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Implementeringen av endringsprosessen mekanisering av Brigade Nord*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5

Tillatelse til å gjennomføre datainnsamling i Brigade Nord

Fra: Huse, Randi Åste [REDACTED]

Sendt: onsdag 17. februar 2021 06:46

Til: Lie, Petter Nybøle [REDACTED]

Kopi: Pedersen, Christian [REDACTED]

Emne: SV: Søknad om godkjenning til datainnsamling i Brigade Nord, ifm masteravhandling ved UIT

Dere gis med dette en godkjenning til å starte datainnsamling innen temaet «strategiimplementering (mekanisering) i Brigade Nord». Det er likevel viktig å merke seg at dette ikke gir en «blanko fullmakt» mtp å på å «pålegge» personell å stille til intervju. Den enkelte dere ønsker å prate med, står fritt til selv å vurdere om han/ hun ønsker å delta. Likeledes plikter dere å gjennomføre datainnsamlingen på en slik måte at det ikke er til hinder eller sjenanse for den enkelte person, stilling og avdeling og deres primær oppgaver og daglige virke.

Mvh

Randi Åste Huse

Oberst

NK/ STSJ Brig N

Fra: Lie, Petter Nybøle [REDACTED]

Sendt: onsdag 10. februar 2021 16:13

Til: Huse, Randi Åste [REDACTED]

Emne: Søknad om godkjenning til datainnsamling i Brigade Nord, ifm masteravhandling ved UIT

Stabsjef!

Undertegnede og Christian Pedersen [REDACTED] gjennomfører en MBA i Strategisk ledelse og Økonomi ved Universitetet i Tromsø, og i disse dager starter arbeidet vårt med en masteroppgave hvor vi ønsker å se på mekaniseringen i Brigade Nord.

Masteroppgaven vil i hovedsak dreie seg om strategiimplementeringen ifm mekaniseringen av Brigade Nord.

Vi ønsker å danne oss ett bilde av hvordan situasjonen med strategiimplementeringen er og har vært, med de styrende instruksjoner og dokumenter som ligger til grunn for dette.

I tillegg ønsker vi å se på hvorvidt det er forbedringspotensialer ved implementeringen av den nye strategien (mekaniseringen).

Dette ønsker vi å studere gjennom en eksplorerende studie med bruk av dokumentstudier og intervjuer.

Dette for å gjøre kombinasjonen av innsamlingsmetodene til en styrke for datagrunnlaget.

Vi vil i hovedsak måtte gjennomføre observasjoner, dokumentasjoner og intervjuer med involverte parter ut ifra nåværende problemstilling - mot brigadestaben og 2bn.

Vedlagt ligger prosjektskissen som er godkjent av veileder ved UIT.

For å kunne gjennomføre masterstudiet er vi avhengig av en godkjenning fra brigadens ledelse, og deretter 2bn, slik at vi kan bedrive forskning på dette temaet. Forsvarets Høyskole (FHS) krever også en skiftelig godkjenning fra berørte avdelinger.

Søknader:

For å kunne starte søknadsprosessen opp mot FHS ønsker vi en generell godkjenning fra Brigade Nord til å starte datainnsamling innen temaet «Strategiimplementering (mekanisering) i Brigade Nord».

Intervjuguide og informasjonsskriv vil tilfalle de aktuelle kandidatene (når identifisert) og de enkelte avdelingsjefer for å innhente godkjenning ifm datainnhenting.

Intervjuguiden ligger til godkjenning hos veileder.


Vi vil følge Norsk Senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer og personvernloven hva gjelder oppbevaring av persondataopplysninger.

Prosjektet ligger også til godkjenning hos NSD.

Beslutning:

Vi søker med denne mailen din godkjenning til å starte datainnhenting innenfor rammene av prosjektet/oppgaven.

Mvh

 Petter Nybøle Lie

Kaptein / Ass G-5

Brigade Nord

Fornett: [REDACTED]

Vedlegg 6

Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan implementeres organisasjonsendringen "mekaniseringen av Brigade Nord"

Referansenummer

771236

Registrert

09.03.2021 av Petter Nybøle Lie - pli022@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hege Andersen, hege.andersen@unn.no, tlf: 99530353

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Petter Nybøle Lie, petterlie@icloud.com, tlf: 91865892

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.06.2021

Status

18.03.2021 - Vurdert

18.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.03.21 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

